GIPUZKOA CREATIVA

Mayo 2013

Informe realizado por SINNERGIAK Social Innovation UPV/EHU para la Diputación Foral de Gipuzkoa

Gipuzkoako Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko eta Turismoko Departamentua
Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo

Gipuzkoa BERRIA

GIPUZKOA CREATIVA

Mayo 2013

Informe realizado por SINNERGIAK Social Innovation UPV/EHU para la Diputación Foral de Gipuzkoa

sinnergiak
social
innovation
ehugroup

Índice de Contenidos

Introducción 6

Las ICC: concepto y contexto
Ikas-Ekin y Gipuzkoa Creativa
La estructura del informe

SECCIÓN 1 METODOLOGÍA Y CARTOGRAFÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Parte 1 Aspectos metodológicos 11

1.1 La técnica cuantitativa: la encuesta
1.2 El cuestionario
1.3 La delimitación de la muestra
1.4 La elección de los subsectores

Parte 2 Distribución territorial de subsectores y organizaciones 18

2.1 Los subsectores y sus agentes
2.2 Los agentes participantes en la muestra

SECCIÓN 2 CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Parte 3 El índice de Capacidades Organizativas 26

3.1 Intervalo de medidas y componentes
3.2 Indicadores
3.3 Resultados

Parte 4 El índice de Competencias Funcionales 32

4.1 Intervalo de medidas y componentes
4.2 Indicadores
4.3 Resultados

Parte 5 El índice de Competencias Tecnológicas 38

5.1 Intervalo de medidas y componentes
5.2 Indicadores
5.3 Resultados

Parte 6 Visión integrada de los índices 44

6.1 Justificación
6.2 La visión integrada

SECCIÓN 3 INNOVACIÓN

Parte 7 El índice de Innovación **50**

7.1 Definición
7.2 Indicadores
7.3 Los niveles de innovación de referencia
7.4 Resultados

Parte 8 Los factores clave para la innovación **58**

8.1 Objetivos
8.2 Modelo
8.3 Indicadores
8.4 Resultados
8.5 Los factores clave

Conclusiones **64**

Sobre la representatividad estadística de la investigación
Sobre la cartografía
Sobre las capacidades organizativas
Sobre las competencias organizativas
Sobre los subsectores
Sobre la orientación a la innovación

Bibliografía Citada **69**

Índice de Tablas **72**

Índice de Gráficos **73**

Introducción

Las ICC: concepto y contexto

Han pasado ya más de tres lustros desde que en Europa aparecieron las primeras voces y los primeros documentos escritos que advertían de la trascendencia y potencialidad de la creatividad y la cultura como factores capaces de producir un impacto económico relevante y sostenible en nuestro entorno desarrollado. *Creative Industries Mapping Document*[1] es el nombre del Informe elaborado por el Departamento de Cultura, Comunicación y Deportes del Gobierno inglés en 1998, un documento que pone el énfasis en el protagonismo creciente de los ámbitos creativo y cultural, en su proyección expansiva en términos sociales y económicos, y en la necesidad de definir la manera de acotar y medir el impacto de este entorno emergente.

Lo que sucedió realmente es que aquello que tradicionalmente había sido considerado el espacio propio de la cultura y de la industria cultural (actividades vinculadas al mundo audiovisual, las artes escénicas, el patrimonio, el sector editorial etc.) iba a ampliarse conceptual y materialmente al incorporar nuevos desempeños con un mayor componente creativo. Entre estos últimos cabe señalar, entre otros, el diseño industrial, los videojuegos o la producción de software. Es así como va abriéndose camino un enfoque más integral y relacional entre la cultura y la creatividad.

Consecuentemente, el concepto fuerte de Industrias Culturales y Creativas (ICC) va tomando cuerpo en el ámbito académico e investigador desde perspectivas cada vez más diversas: la articulación como sector específico y diferenciado, la importancia estratégica, su valor en términos económicos, la vinculación con el desarrollo de la innovación tecnológica y no tecnológica etc.[2] Complementariamente, las ICC comienzan a ocupar lugar en la agenda de organizaciones e instituciones públicas y privadas internacionales tales como la Unión Europea, ONU, UNESCO, OCDE, NESTA etc.[3]

---

[1] DCMS (1998), (Department of Culture, Media and Sport): *Creative industries Mapping Document*. Creative Task Force. U.K. Government. U. K.

[2] La producción es amplia y diversa. Solamente citaremos aquí algunos trabajos de referencia de finales de la década de los noventa y comienzos de la del 2000: Pratt, A. C. (1997): *The cultural industries sector*. London School of Economics. London; Howkins, J. (2001): *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Penguin. London; Florida, R. (2002): *The Rise of the Creative Class*. Basic Books. New York; Hartley, J. (Ed.) (2005): *Creative industries*. Blackwell Publishing. Massachusetts.

[3] Algunos exponentes de ello son: UNCTAD (2004), United Nations Conference on Trade and Development: *Creative Industries and Development*. Document TD(XI)/BP/13; OCDE (2006): *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*. OCDE. Paris; European Commission (2010): Green Paper: *Unlocking the potential of cultural and creative industries*, COM(2010) 183, European Commission, Brussels; European Commission (2011): *Creative Europe - A new*

En el País Vasco, las actuaciones que se han ido poniendo en marcha durante los últimos años ponen de manifiesto la creciente atención que se presta al fenómeno de las ICC, fundamentalmente de la mano de las Administraciones Públicas que han promovido programas y proyectos en buena medida vinculados a la reorientación de las estrategias de crecimiento de este sector. Por poner algunos ejemplos, el Gobierno Vasco viene participando en el Foro ECIA (European Cultural Industries Alliance), auspiciado por la Unión Europea en 2010. A modo de ejemplo cabe reseñar, así mismo, el Programa Fábricas de Creación desarrollado por el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco.

También en el ámbito de competencia foral vienen desarrollándose iniciativas en los distintos territorios. En el caso de Gipuzkoa, en el seno del Departamento de Cultura, Juventud y Deporte a través del programa Gipuzkoa Kultura, y en el del Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo por medio de tres programas orientados a poblaciones y fines diferentes: Gipuzkoa Emprendedora, Ikasmina, o Gipuzkoa Artisauak.

Estamos pues ante un concepto capaz de estructurar un potente sector económico al que las Administraciones Públicas en particular, y un número cada vez mayor de agentes culturales y sociales en general, otorgan un papel relevante para el desarrollo, el crecimiento económico, la innovación y la generación de empleo, especialmente en el colectivo de jóvenes.

Una vez instalado el concepto, el interés comprensivo se ha centrado fundamentalmente en el reconocimiento y la identificación del sector, lo que se conoce fundamentalmente como *mapeo*, las estimaciones en términos económicos y de empleo sobre las capacidades de las ICC, y la detección de las fortalezas y debilidades de un entramado empresarial joven y dinámico que está llamado a vivir un notable proceso de especialización y diferenciación de su actividad. En este último sentido, las competencias funcionales y tecnológicas presentes en un sector determinado, las capacidades de absorción, asimilación y cooperación, el acceso a las fuentes de financiación, o la orientación a la innovación suelen entenderse como condiciones de posibilidad para el crecimiento y la consolidación de las organizaciones.[4]

---

framework programme for the cultural and creative sectors (2014-2020) COM 2011 786/2. Brussels; NESTA (2008): *Creating Innovation: Do the creative industries support innovation in the wider economy*. Nesta. London.

[4] Son muchos los trabajos que se han ocupado de estas cuestiones. Algunos ejemplos de ello son: Bilton, C. (2007): *Management and creativity – from creative industries to creative management*. Blackwell publishing, Malden, USA; European Commission (2011): *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union.* Bureau of European Policy Advisers. Luxemburg; LALL, S. (2001): *Competitiveness, Technology and Skills*, Edward Elgar Publishing Ltd. Chettenham,.U. K. ; Mahroum, M; Huggins, R; Clayton, N; Pain, K; and Taylor, P. (2008*): Innovation by adoption. Measuring and mapping absortive capacity in UK nations and regions*. NESTA. London.

Ikas-Ekin y Gipuzkoa Creativa

El **Programa Ikas-Ekin** para "*la promoción de Gipuzkoa como un territorio que aprende*" ha venido incorporando entre sus ejes de actuación la "*promoción de la innovación*" y la "*promoción del conocimiento*" con un objetivo tractor sobre las personas y las organizaciones del territorio. ***Gipuzkoa Creativa: Competencias Creativas e Innovación Social*** es un proyecto presentado por Sinnergiak Social Innovation UPV-EHU y aprobado por el Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo dentro de la Convocatoria 2012 del Programa "Gipuzkoa como Territorio de Aprendizaje".

El objetivo general de **Gipuzkoa Creativa** consiste en "*desarrollar una experiencia piloto en el desarrollo de competencias creativas dentro del Sector de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) de Gipuzkoa, basado en el mapeo de competencias (investigación) y en el desarrollo de espacios de formación por competencias (acción), así como su difusión para la activación de los agentes público-privados en torno a la experiencia*".

Este objetivo general se desagrega en cuatro objetivos específicos:

- Identificar y hacer visible la realidad organizativa de los subsectores que componen esta investigación.
- Mejorar el conocimiento de las necesidades actuales y emergentes de aprendizaje del sector de industrias culturales y creativas de Gipuzkoa.
- Posibilitar, en colaboración con los agentes de los distintos subsectores, el contraste de los resultados de la investigación para generar nuevo conocimiento e ideas en torno a las industrias ICC.
- Contribuir a la mejora de las futuras políticas y programas de aprendizaje y capacitación dirigidos al sector de las ICC a través de la valorización de los resultados del proyecto y visibilización de las acciones llevadas a cabo en el Territorio de Gipuzkoa y a nivel europeo.

Gipuzkoa Creativa es por lo tanto una propuesta de investigación-acción que asume, cuando menos, cuatro tareas sucesivas y encadenadas. Plantea en primer lugar la elaboración de un mapa de cinco subsectores del sector de las ICC. El desarrollo de esta tarea pretende, por una parte, un resultado de identificación y visibilización de la estructura organizativa de subsectores que, por su naturaleza y tamaño, permanece oculta y débilmente articulada, y por la otra, permite dar cuenta de su grado de implantación y distribución territorial.

La identificación y reconocimiento de los distintos subsectores hace posible abordar la segunda tarea, a saber, el análisis de las competencias y capacidades de las organizaciones identificadas en cada uno de ellos. Esta tarea incluye un primer objetivo de reconocimiento y medición, y un segundo objetivo que consiste en captar y categorizar la percepción de los actores, es decir, la forma en que formulan sus ideas y actitudes y desarrollan sus prácticas. Todo ello no produce solamente información sino que permite diagnosticar y resaltar factores explicativos.

La tercera tarea es posibilitar espacios de encuentro en los que las personas conozcan, reflexionen, y expresen ideas y opiniones. Este tipo de encuentros tienen dos finalidades: a los promotores les permite dar cuenta a los agentes del estado de sus subsectores en términos de capacidades organizativas y competencias funcionales y tecnológicas; y a los agentes asistentes les posibilita un acceso directo a la información y al intercambio con personas y organizaciones concernidas por problemas y expectativas iguales o similares. Finalmente, tanto promotores como asistentes tienen la oportunidad de contrastar percepciones y autopercepciones, expectativas y prioridades en un entorno amplio y multiabarcante.

El contenido de la cuarta tarea es la delimitación de un conjunto de conclusiones relevantes que pueden operar como recomendaciones y guías para la acción tanto en el ámbito sectorial como en el institucional. Lo anterior debe complementarse con la actividad de difusión a través de diversos canales e instrumentos.

En tanto propuesta de investigación-acción **Gipuzkoa Creativa** plantea objetivos claros y de manifiesta aplicación práctica, y su desarrollo garantiza resultados tangibles. La oportunidad del proyecto está acreditada por las ideas centrales que lo sostienen. La adquisición de capacidades y competencias no se dan “per se” y los espacios de encuentro y aprendizaje no surgen por “arte de magia”. Unos y otros son procesos sociales que se construyen y consecuentemente necesitan ser elaborados.

La estructura del informe

El Informe que sigue a este capítulo introductorio está dividido en cuatro secciones. La primera lleva por título “Metodología y Cartografía de la Investigación” y está dividida en dos partes. En la primera se abordan los aspectos metodológicos y en la segunda se presenta y describe el mapa de organizaciones participantes. La segunda sección se titula “Capacidades y Competencias” y queda, a su vez, estructurada en cuatro partes dedicándose las tres primeras a la presentación y análisis de tres índices: el índice de capacidades y competencias; el índice de competencias funcionales, y el índice de competencias tecnológicas. La cuarta parte presenta una visión integrada de los índices.

La sección tercera está dedicada a la “Innovación” y se distribuye en dos partes. En una de ellas se presenta el índice de innovación y en la otra se exponen los factores clave para la innovación en estos subsectores. Finalmente, la sección cuarta está dedicada a las conclusiones. El Informe queda complementado por un índice de tablas y otro de gráficos para facilitar su identificación, y un apartado de referencias bibliográficas.

SECCIÓN 1 METODOLOGÍA Y CARTOGRAFÍA

Hay buenas razones para sostener que toda investigación necesita un diseño metodológico pero, a su vez, tal diseño debe tomar en consideración los ámbitos espacial y temático en el que la misma se desarrolla.

En cuanto al ámbito espacial, esta propuesta de investigación-acción va a centrarse en el reconocimiento y la identificación del sector (*mapeo*) en cinco subsectores de las ICC en el Territorio Histórico de Gipuzkoa.

Por lo que se refiere al ámbito temático la propuesta plantea una exploración de las capacidades, competencias, y la potencialidad innovadora presentes en los cinco subsectores propuestos.

Parte 1 Aspectos metodológicos

El diseño y las opciones metodológicas parten de una revisión de la bibliografía significativa y los informes relevantes disponibles. Como ya se ha indicado, un resumen de estas fuentes bibliográficas ha sido incorporado al Informe.

1.1 La técnica cuantitativa: la encuesta

La apuesta metodológica ha sido la técnica de ***encuesta*** como instrumento privilegiado para la obtención de la información. La primera razón que avala esta opción es la necesidad de una aproximación al sector a través de un cuestionario amplio que permitiera una recogida significativa de información en un ámbito bastante desconocido. Esta pretensión exige transformar evidencias y opiniones en valores susceptibles de cuantificar de manera estadística.

La segunda razón que justifica esta opción, es la decisión de elaborar un conjunto de *INDICES*. Los *INDICES* son valores numéricos que expresan la relación estadística entre cantidades referidas a un mismo fenómeno. Ese valor numérico permite aportar una referencia que facilita una primera visión, en este caso del estado de la cuestión en varios aspectos relacionados con las ICC. De acuerdo a esta pretensión de construir *INDICES*, la encuesta constituye un procedimiento adecuado para el manejo y el tratamiento estadístico de la información.

1.2 El cuestionario

El cuestionario diseñado para el proyecto Gipuzkoa Creativa está compuesto por un total de 24 preguntas integradas en cinco bloques:

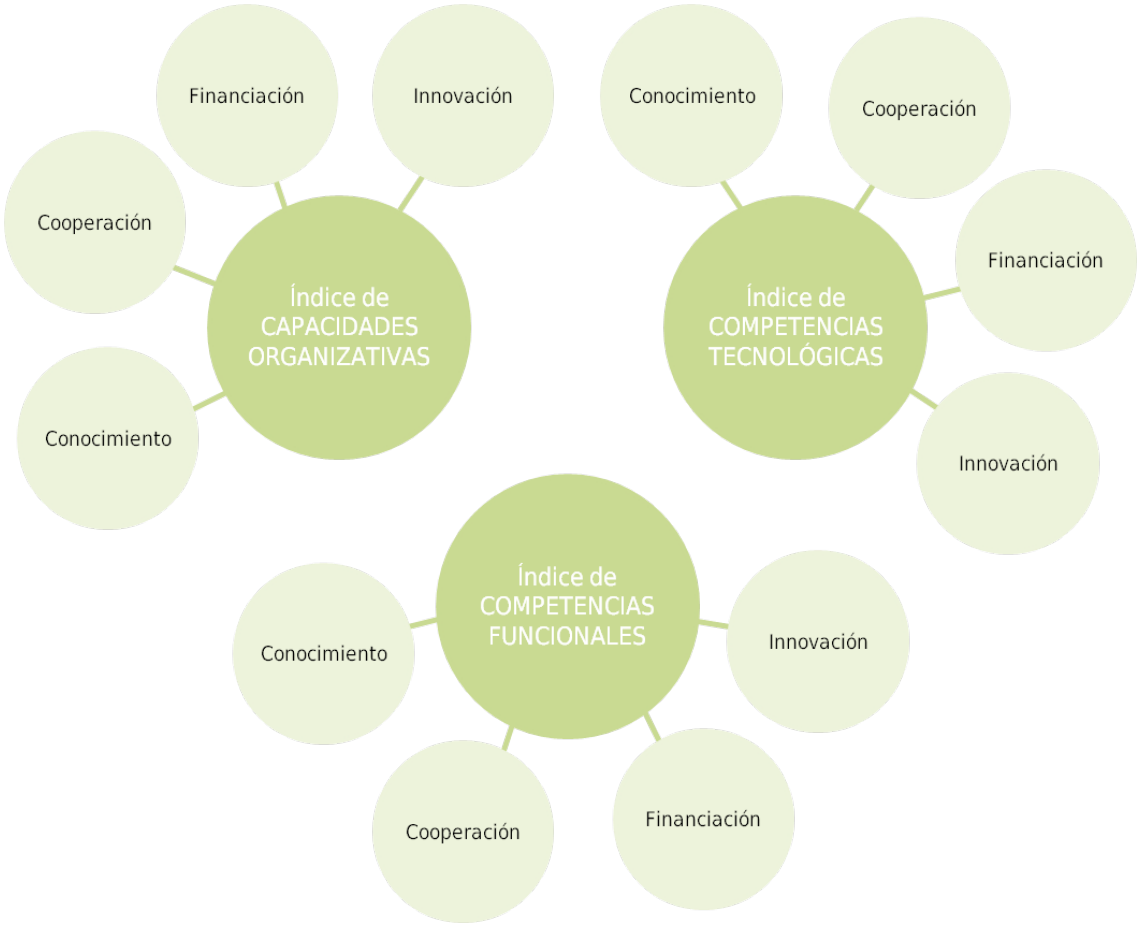
- Conocimiento
- Cooperación
- Innovación
- Financiación
- Visión de futuro

Para cada uno de los anteriores, las preguntas se estructuran en tres categorías analíticas:

- Capacidades Organizativas
- Competencias Funcionales
- Competencias Tecnológicas

Esta organización del cuestionario lo que facilita es su lectura desde dos ópticas diferenciadas. Por una parte la que pone el foco en cada uno de los bloques o factores; por la otra, la que se centra en las categorías analíticas.

Gráfico 1 Estructura de los índices de CAPACIDADES ORGANIZATIVAS, COMPETENCIAS FUNCIONALES y COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS



La elaboración de los *INDICES* está directamente relacionada con la estructura y la gestión metodológica y estadística del cuestionario. A cada pregunta del cuestionario se le ha atribuido una puntuación. Esto permite establecer distintas combinaciones entre preguntas lo que hace posible la elaboración de diversos *INDICES*. La consecuencia de lo anterior es que además de lo que denominaremos *INDICES PRIMARIOS* (Índice de Capacidades Organizativas, Índice de Competencias Funcionales, Índice de Competencias Tecnológicas), hemos podido elaborar también *INDICES SECUNDARIOS* que se corresponden con los factores arriba mencionados.

Los *ÍNDICES PRIMARIOS* tratan de ofrecer una visión integrada del conjunto de capacidades y competencias que presenta cada una de las organizaciones entrevistadas. Con ese fin, y tal y como se muestra en el Gráfico 1, se han reagrupado las preguntas del cuestionario según su tipología en tres grandes grupos: Capacidades Organizativas, Competencias Funcionales y Competencias Tecnológicas. Cada uno de los anteriores está, de esta forma, compuesto por

preguntas orientadas a los 4 factores (Conocimiento, Cooperación, Innovación y Financiación).[5]

Gráfico 2 Índices de INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO, COOPERACIÓN, FINANCIACIÓN y ESTRATEGIA

En lo que respecta a los *INDICES SECUNDARIOS* (Gráfico 2), la reagrupación de preguntas se ha realizado siguiendo la lógica inversa. El foco está ahora puesto en los cinco factores (Conocimiento, Cooperación, Innovación, Financiación y Estrategia), mientras que las capacidades y competencias aparecen como elementos supeditados a los anteriores. En el seno de este Informe hemos prestado especial atención al Índice de Innovación a cuyo análisis dedicamos la Sección Tercera.

En base a lo anterior, puede entonces concluirse que la distinción entre *INDICES PRIMARIOS* e *INDICES SECUNDARIOS* no se basa, desde el punto de vista técnico, en razones de tipo metodológico o estadístico que permitan establecer entre ellos diferencias en términos de importancia o validez estadística. Dicha distinción obedece a los objetivos básicos establecidos para este proyecto de investigación-acción.

Cabe destacar, asímismo, que el cuestionario incluye tres preguntas de carácter más cualitativo orientadas a obtener información valiosa para la organización del taller y que no han sido incluidas en la lectura cuantitativa que presenta este informe.

Finalmente, los criterios de lectura establecidos para la correcta comprensión de los *INDICES* son los siguientes:

[5] La Visión de Futuro es un factor que no se ha tenido en cuenta en la elaboración de los ÍNDICES PRIMARIOS, si bien permite la definición del Índice de Estrategia, que se presenta en la segunda sección.

- Las puntuaciones se expresan del 0 al 10
- Los valores se redondean a una cifra decimal
- Se presentan en forma de histograma
- La puntuación que se otorga a cada sector es la MEDIA del mismo
- La puntuación total es la MEDIA de todos los sectores

1.3 La delimitación de la muestra

En la mayoría de los trabajos de investigación la determinación de la muestra suele constituir una opción mecánica, optándose de manera habitual por el tipo de muestreo aleatorio simple y un nivel de confianza más o menos estandarizado, definiendo finalmente el tamaño muestral.

Este tipo de muestreo no presenta problemas de aplicación siempre y cuando la población a la que se aplica esté perfectamente acotada y definida. Se trata de una modalidad de muestreo probabilístico, es decir, aquel que garantiza idénticas oportunidades de selección para todos los componentes de una población muestral.

En esta investigación, el muestreo probabilístico y, en concreto, la modalidad de muestreo aleatorio simple, no es de aplicación puesto que no existe una población muestral de referencia debidamente delimitada. Como ya hemos reseñado en la página 4 del presente Informe, este proyecto de investigación-acción incluye entre sus tareas la "*identificación y visualización de la estructura organizativa de subsectores de ICC que, por su naturaleza y tamaño, permanece oculta y débilmente articulada*".

El reconocimiento de esta realidad implica la inexistencia de una población fiablemente identificada en los subsectores objeto de estudio. Esta circunstancia obliga por tanto a aplicar un tipo de muestreo no probabilístico, es decir, recurrir a procedimientos subjetivos de determinación de la muestra.

En nuestro caso la opción escogida para la determinación muestral es el resultado de la utilización combinada de dos procedimientos habituales: los *informantes estratégicos* y la técnica de *bola de nieve*. Los *informantes estratégicos*, conocedores privilegiados de los subsectores que son objeto de investigación, proporcionan un listado inicial que sirve como base para iniciar el trabajo de campo. Es precisamente durante el proceso de implementación cuando cada organización entrevistada proporciona información sobre nuevas organizaciones no incluidas en el listado inicial, produciendo un resultado en cadena que toma la denominación de *bola de nieve*.

El muestreo no probabilístico adolece de la representatividad necesaria pero posibilita un acercamiento fructífero para la identificación de una potencial población muestral. En el caso de esta investigación los propios *informadores estratégicos* han dado cuenta del tamaño reducido de los subsectores objeto de estudio, lo que en buena medida incrementa el valor de los resultados obtenidos.

Siendo las cosas así, optamos por asignar una muestra máxima de 25 organizaciones por subsector, aunque finalmente se han llevado a cabo 102 encuestas, variando la distribución de las mismas en función de los subsectores de referencia.

El resumen de las opciones referidas a la delimitación muestral puede expresarse como sigue:

Tabla 1 Características del muestreo realizado para la configuración del informe del proyecto Gipuzkoa Creativa

Tipo de muestreo	No probabilístico	
Modalidad de muestreo	Información estratégica+ Bola de nieve	
Unidad de muestreo	Organizaciones de cinco subsectores de ICC	
Tamaño de muestreo	102 organizaciones de cinco subsectores de ICC	
Distribución del muestreo	Subsector Moda	22 encuestas
	Subsector Museos	21 encuestas
	Subsector Música	23 encuestas
	Subsector Servicios	25 encuestas
	Subsector Videojuegos	11 encuestas

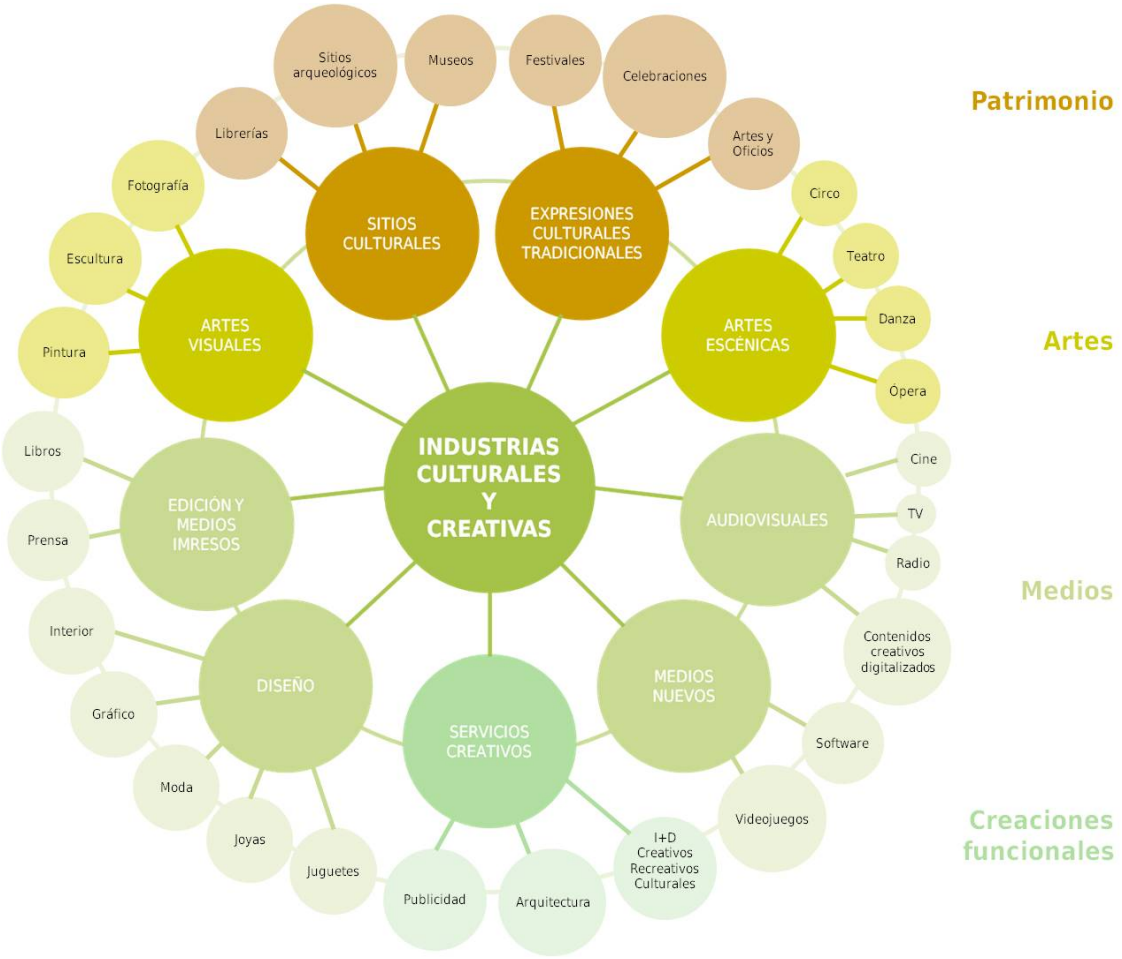
1.4 La elección de los subsectores

Para la elección de los subsectores se ha tomado como referencia la clasificación de la UNCTAD que divide las Industrias Culturales y Creativas en cuatro grandes grupos: patrimonio, artes, medios y creaciones funcionales. Estos grupos se dividen a su vez en nueve subgrupos como puede observarse en el Gráfico 3.

Complementariamente se han determinado seis criterios para guiar la elección:

- Diversidad
- Grado suficiente de implantación
- Presencia diferencial de la tecnología en la actividad del subsector
- Proyección presente y futura
- Distinto nivel de visibilidad
- Presencia de los ámbitos público y privado
- Un listado inicial de organizaciones suficiente en cantidad

Gráfico 3 Clasificación de las Industrias Culturales y Creativas según la UNCTAD



Como resultado de la aplicación de estos criterios se ha escogido los cinco subsectores que a continuación se indican:

- Moda
- Museos
- Música
- Empresas de Servicios
- Videojuegos

Dentro de las limitaciones que han concurrido en la determinación de la muestra, hemos procurado cuando ello ha sido posible respetar la diversidad de formas jurídicas, tamaño, o ubicación territorial de las organizaciones seleccionadas.

Parte 2 Distribución territorial de subsectores y organizaciones

Como ya hemos reiterado, el sector de las ICC y, en consecuencia, los subsectores objeto de esta investigación, comparten la característica de ser notablemente opacos a las estadísticas y la información disponible. Supuesto lo anterior, el trabajo cartográfico de identificación de organizaciones y agentes y su localización territorial constituye una necesidad inherente a cualquier pretensión de análisis del sector. En este sentido, el primer esfuerzo de este proyecto ha sido identificar a los agentes vinculados a los cinco subsectores a los que el mismo se dirige.

Consecuentemente en esta segunda parte damos cuenta, en primer lugar, de los agentes identificados en los distintos subsectores y, en segundo lugar, vamos a referirnos a los agentes que han tomado parte en la encuesta, aportando información valiosa sobre su distribución territorial.

2.1 Los subsectores y sus agentes

En el apartado 1.3 de la primera parte de este informe hemos detallado el procedimiento de determinación de la muestra. Como ha quedado expuesto, la acción combinada de *informantes estratégicos* y la técnica de *bola de nieve*, nos ha permitido identificar un número suficiente de agentes a partir del cual hemos procedido a precisar el campo muestral.

Tal como se ha explicado, esta tarea de determinación de la muestra se ha basado en una información relevante y un listado inicial que hemos ido completando en tanto la técnica de *bola de nieve* ha ido produciendo sus efectos. La Tabla 2 recoge, precisamente, el número de agentes identificados en los distintos subsectores según su razón social.

Tabla 2 Agentes según subsectores y razón social

	Empresa	Autónomo	Asociación	Administración Pública	Fundación	Privado	**Total**
Moda	29	51	3				83
Museos			1	36	15	8	60
Música	53	36	10	27			126
Servicios Culturales	86	6	4				96
Videojuegos	26	2	2	1			31
Total	194	95	20	64	15	8	**396**

Como puede constatarse son casi 400 los agentes identificados en los cinco subsectores de los que se ocupa este proyecto. Cuestión distinta es la complejidad organizativa que se desprende del contenido de la Tabla 2. En efecto, menos de 5 de cada 10 agentes identificados son empresas y más de 2 de cada 10 son autónomos. Existen también otras formas de estructuración que cuantitativamente son menos significativas aunque, las otras formas en su conjunto estructuran al 27% de los agentes identificados.

La estructura de estos subsectores es por tanto compleja y pueden distinguirse hasta cuatro patrones de estructuración:

- Subsectores estructurados mayoritariamente en torno a empresas. Es el caso de del subsector Servicios Culturales (90% de empresas) y el subsector Videojuegos (84% de empresas).
- Subsectores con predominancia de autónomos. Es el caso del subsector Moda en el que el 61% de los agentes son autónomos.
- Subsectores con presencia significativa y superior de las Administraciones Públicas. En concreto el subsector Museos de los que 6 de cada 10 están gestionados por Administraciones Públicas.
- Subsectores mixtos, en los que predomina la complejidad organizativa y de manera muy específica el subsector Música con formas de estructuración distintas, varias de ellas con un peso relativo significativo: empresas (42%), autónomos (29%), Administraciones Públicas (21%).

En síntesis, excepto en el caso del subsector Museos, se trata de subsectores en construcción, generalmente en fase de estabilización, cuya estructura organizativa es lógicamente dependiente de su actividad y, a su vez, bastante congruente con su desempeño específico.

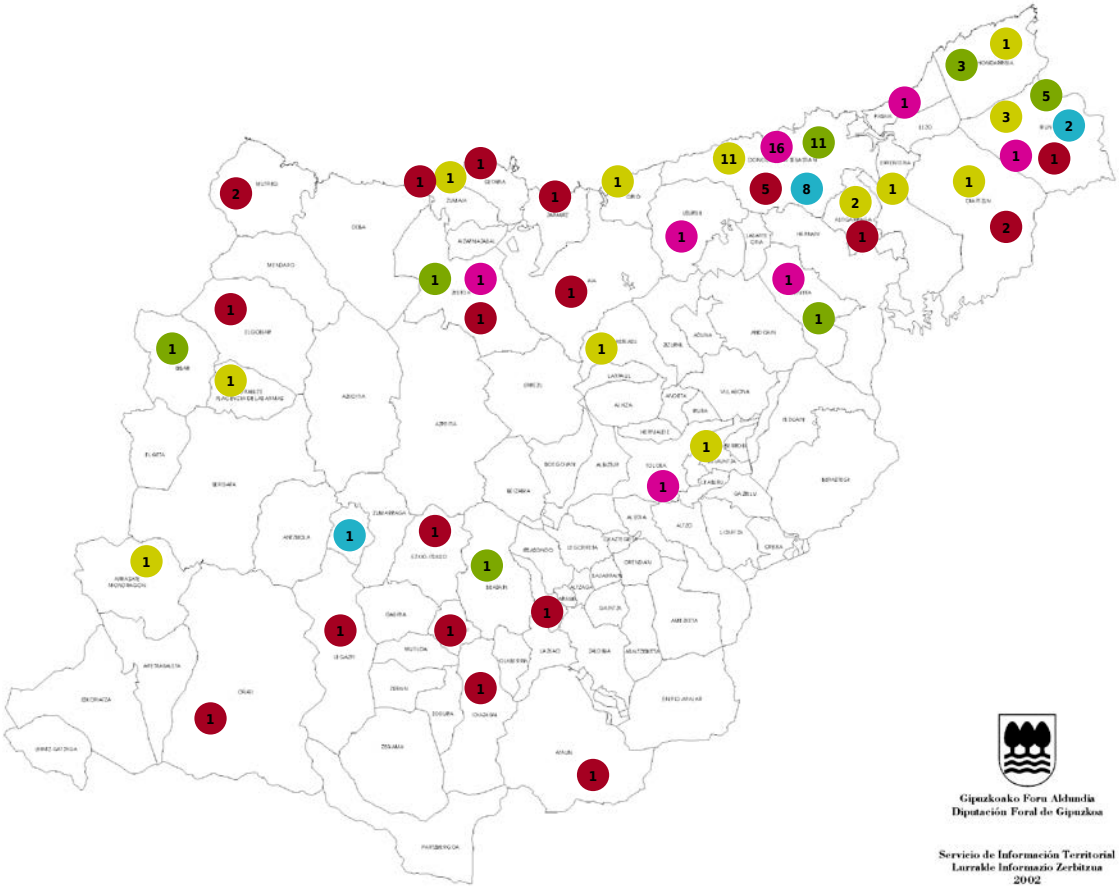
Una variable explicativa fundamental en este estado de cosas es el tamaño de los subsectores en general y de las empresas identificadas en particular. En el caso de las 102 organizaciones entrevistadas el tamaño medio de las organizaciones (con independencia de su razón social) es el que sigue: Videojuegos (14 personas), Servicios Culturales (11 personas), Música (10 personas), Museos (8 personas), Moda (6 personas). Es precisamente el subsector Moda, cuyas empresas tienen el menor tamaño, aquel en el que 6 de cada diez agentes son autónomos. El comportamiento y la correlación inversa se dan en el subsector Servicios Culturales y el subsector Videojuegos en los que el número de empresas es mayor, coincidiendo también con las que están integradas por más personas.

La estructuración de estos subsectores es un tema de vital importancia no solo por las exigencias que impone el mercado, sino también porque la existencia de organizaciones con una dimensión suficiente se considera una condición de posibilidad para plantear objetivos estratégicos de una cierta entidad.

2.2 Los agentes participantes en la muestra

Los datos contenidos en el Gráfico 4 dan cuenta del número de agentes participantes y su distribución a lo largo del territorio en función del subsector referencia.

Gráfico 4 Distribución territorial de los agentes entrevistados según subsectores



- Moda
- Museos
- Música
- Servicios Culturales
- Videojuegos

Si atendemos a la distribución territorial de los 102 agentes participantes, cabe resaltar que el 50% de los mismos se concentran de Donostia. Esta puntuación media oscila entre el mayor grado de concentración capitalina (73%) que se observa en el caso de los subsectores Moda y Videojuegos y el menor (24%) que se da en el subsector Museos.

La distribución entre los 30 municipios restantes en los que se ha desarrollado la muestra es bastante homogénea (en 22 municipios coincide el porcentaje de

subsectores presentes, 1%) con excepción de Irún, que concentra un 12% de los agentes participantes.

En lo que se refiere a la extensión territorial de la muestra, es el subsector Museos el que evidencia una mayor presencia (16 municipios) en contraposición al subsector Videojuegos, cuya expansión muestral solo alcanza a 3 municipios.

SECCIÓN 2 CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Dado que el objetivo general de **Gipuzkoa Creativa** persigue específicamente el desarrollo de competencias creativas dentro del sector de las ICC, todo lo expuesto en la sección primera de este informe constituye el paso previo para poder aplicar instrumentos de investigación y diagnóstico en los cinco subsectores en que se concentra este proyecto.

La sostenibilidad de las organizaciones depende, cada vez más, de su estrategia para reunir, desarrollar y revalidar capacidades organizativas y competencias funcionales y tecnológicas, llevando a cabo una gestión orientada y eficaz de unas y otras. De hecho, la literatura sobre los tipos de capacidades y competencias es vasta y diversa y está mostrando la potencialidad de estos enfoques para orientar el ejercicio profesional y la gestión eficaz de las organizaciones[6].

Esta sección se ocupa de las capacidades y competencias presentes en las organizaciones insertas en los cinco subsectores ya reseñados, en concreto de las capacidades organizativas, las competencias funcionales y las competencias tecnológicas.

Por capacidades organizativas entendemos un conjunto de componentes (conocimiento, cooperación, financiación e innovación) que orientados adecuadamente incrementan la potencialidad y la eficiencia de una organización. Las competencias funcionales son herramientas que dan cuenta del grado de capacitación no tecnológica presente en una organización medido, una vez más, en términos de los cuatro componentes ya aludidos. Estos mismos componentes constituyen el escenario de medida de las competencias tecnológicas, que son la expresión de la presencia y uso de distintas herramientas de carácter tecnológico (dispositivos, plataformas, aplicaciones, etc.) de la actividad ordinaria de las organizaciones.

[6] Algunos trabajos de referencia son: Alles, M.A. (2003): *Gestión por competencias. El Diccionario*. Granica. Buenos Aires; Ballester, R. y Gil, M.D. (2002): *Habilidades sociales*. Síntesis. Madrid; Caballo, V. (2005): *Manual de evaluación y entrenamiento en habilidades sociales*. Siglo XXI, Madrid; Guirdham, M. (1990): *Interpersonal skills at work*. Prentice Hall. Nueva York; Lévy-Leboyer (2001): *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 200. Barcelona; OECD (1997): *Proposed guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Dafo*. Eurostat. Oslo; Villa, A. y Poblete, M. (2007): *Aprendizaje basado en competencias*. Universidad de Deusto. Bilbao

La realidad contemporánea ha puesto de manifiesto una tendencia cada vez más acentuada que vincula sostenibilidad, eficacia y éxito de las organizaciones con cantidad y cualidad de las capacidades y competencias presentes en las mismas. De acuerdo a lo anterior, esta sección segunda da cuenta de los que hemos denominado ÍNDICES PRIMARIOS, a saber: el índice de Capacidades Organizativas, el índice de Competencias Funcionales y el índice de Competencias Tecnológicas.

Conviene subrayar con carácter previo y extensible a la comprensión de todos los ÍNDICES las siguientes pautas interpretativas:

- Un índice es el resultado de una escala previamente estipulada. En el caso de este informe, los ÍNDICES recorren valores entre el 0 y el 10.
- Las puntuaciones que dan lugar a esos valores, son la consecuencia de un criterio de puntuación de cada indicador.
- Al ser este un estudio piloto, el mencionado criterio es el desenlace de una dilucidación basada en argumentos técnicos.
- Este criterio y los argumentos técnicos que lo sustentan pueden variar en el futuro en función de especificidades del sector o, en su caso, del conocimiento que aporte la aplicación reiterada del modelo propuesto en este proyecto.
- En ausencia de estudios comparables con este, los resultados que presenta este informe son singularmente fértiles, sobre todo, en lo que hace a su comparabilidad interna.

Parte 3 El índice de CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

3.1 Intervalo de medida y componentes

Este índice es el resultado de atribuir una puntuación entre el 0 y el 10 a un conjunto de capacidades medidas en las organizaciones. Dichas capacidades se corresponden con cuatro componentes: conocimiento; cooperación; financiación e innovación.

3.2 Indicadores

Para medir las capacidades asociadas a cada uno de los componentes se han utilizado los indicadores que se refieren a continuación:

3.2.1 Capacidades Organizativas de Conocimiento

- Nivel académico medido en términos de la titulación adquirida
- Experiencia laboral en el sector medida según años de desempeño

3.2.2 Capacidades Organizativas de Cooperación

- Actividades de cooperación con otros agentes medidas según diversidad de actividades
- Diversidad de los socios de cooperación medida según tipo de socio
- Extensión geográfica de los socios de cooperación medida según ámbitos administrativos

3.2.3 Capacidades Organizativas de Financiación

- Diversidad de fuentes de financiación medida según modalidades de financiación
- Diversidad de fuentes de financiación medida según tipo de agente público financiador

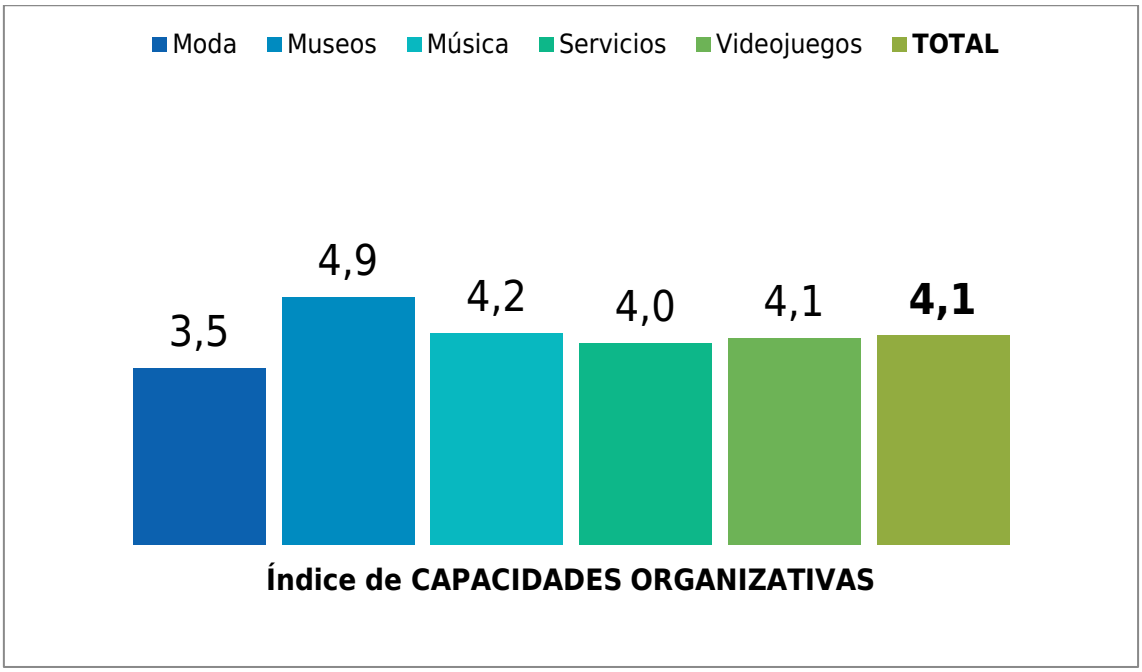
3.2.4 Capacidades Organizativas de Innovación

- Novedades generadas medidas según diversidad de las mismas
- Productos generado medidos según nivel de innovación
- Servicios generados medidos según nivel de innovación

3.3 Resultados

Los datos recogidos en el Gráfico 5 sugieren un grado apreciable de homogeneidad en el comportamiento de los cinco subsectores considerados. En efecto, siendo el resultado medio un 4,1, tres de los subsectores obtienen puntuaciones que como máximo difieren en una décima con respecto al promedio. Además, la desviación, bien sea al alza o a la baja, que se observa en los subsectores de Museos y Moda no es especialmente significativa.

Gráfico 5 Índice de CAPACIDADES ORGANIZATIVAS según subsectores



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

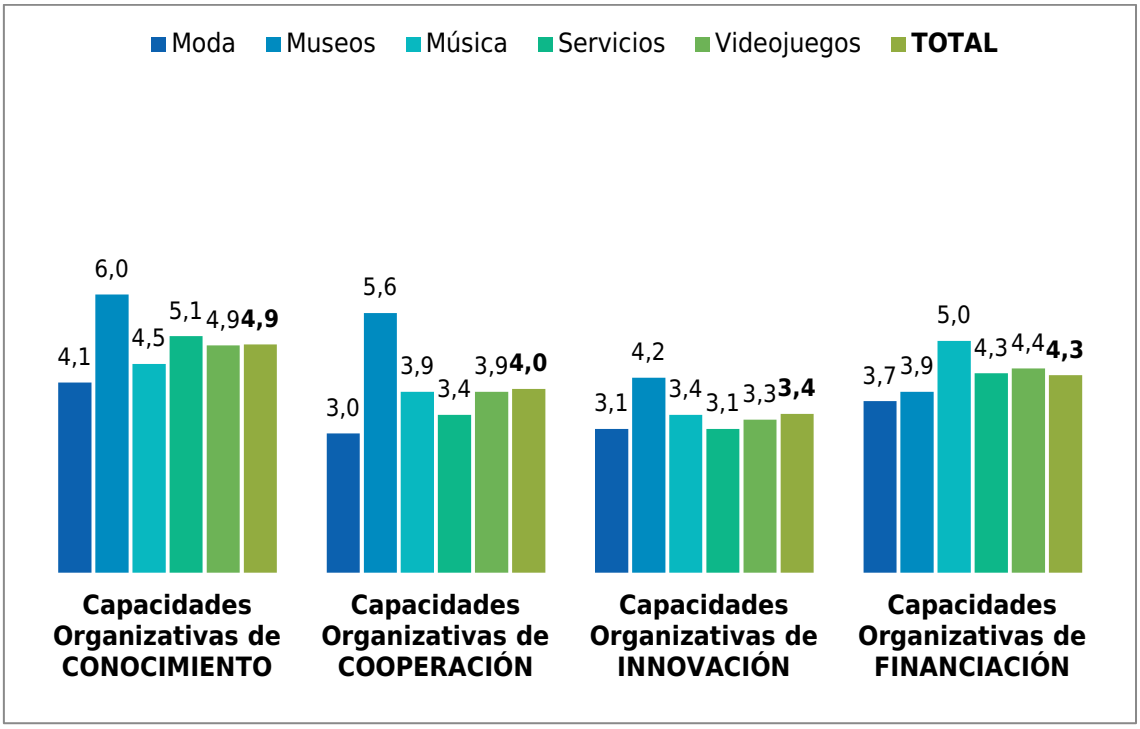
La información obtenida indica que las capacidades organizativas del conjunto de los subsectores alcanzan un resultado discreto dada una escala entre en el 0 y el 10. En todo caso, cabe tener en cuenta que este índice se construye a partir de capacidades realizadas (no potenciales), lo cual eleva el nivel de exigencia sobre los agentes entrevistados.

Si consideramos ahora los cuatro componentes que intervienen en la elaboración del Índice de Capacidades Organizativas (Conocimiento, Cooperación, Financiación e Innovación) podemos certificar que las capacidades organizativas de conocimiento obtienen la máxima puntuación, mientras que las capacidades organizativas de innovación presentan el comportamiento inverso. Esta pauta no solo se observa en el resultado global sino que es aplicable al conjunto de los agentes.

En la perspectiva general que aporta el Gráfico 6 despunta el subsector Museos en tres de los cuatro componentes estudiados, donde se sitúa en valores por encima de

la media. Resalta también la mayor capacidad organizativa del subsector Música en su orientación a la financiación.

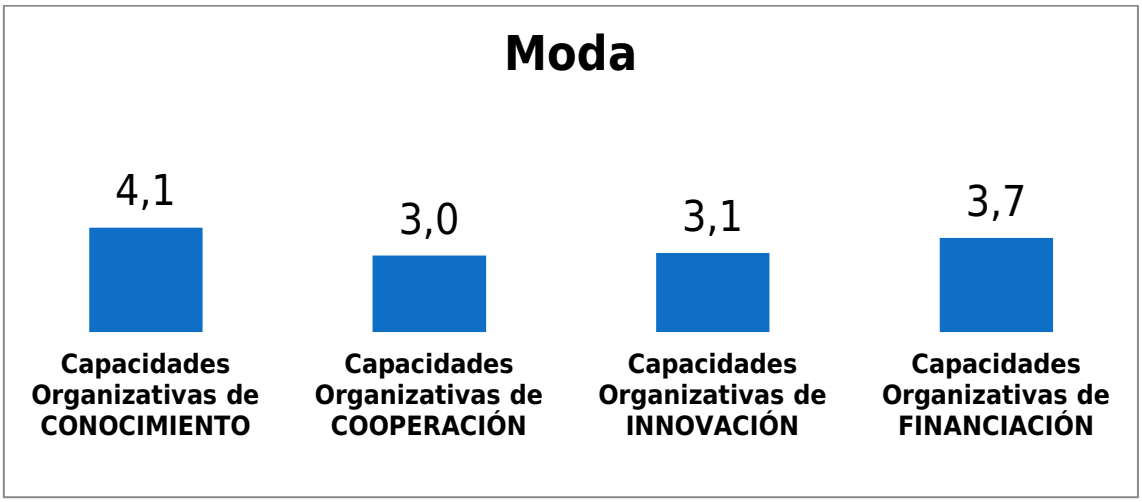
Gráfico 6 Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas según subsectores



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Otra manera fructífera de ordenar la información obtenida es presentando el comportamiento de los distintos componentes (Conocimiento, Cooperación, Financiación e Innovación) en el seno de cada subsector, perspectiva que ofrecemos en los gráficos que siguen.

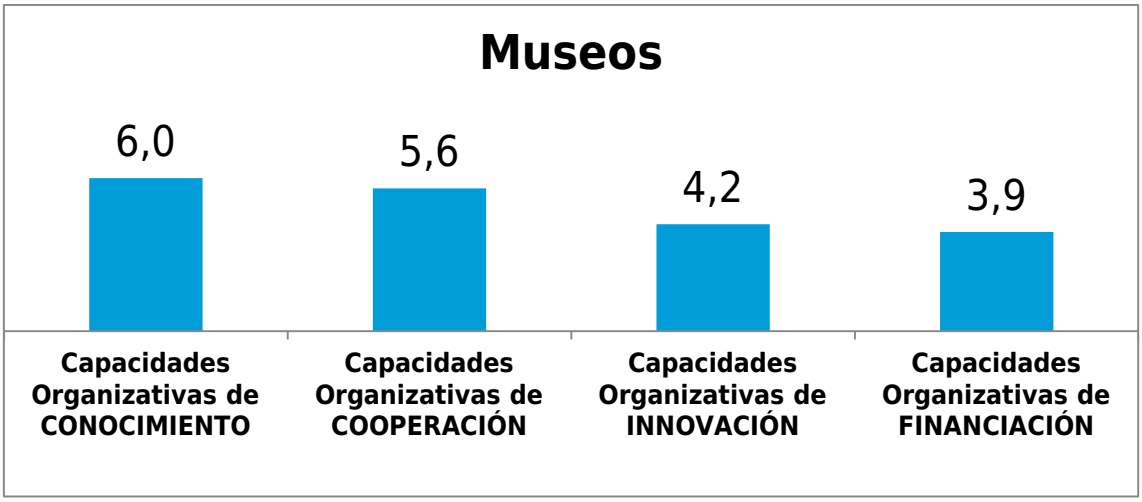
Gráfico 7 Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector la Moda



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

En lo que se refiere al subsector Moda (Gráfico 7) se aprecia una especial carencia en la orientación a la Cooperación. Esta circunstancia es reiteradamente aludida por los propios agentes al ser preguntados por sus necesidades en clave de futuro. De hecho, existe entre ellos un consenso reseñable, puesto que más de 6 de cada 10 entienden que "crear o ampliar las redes de colaboración y alianzas" constituye la prioridad del subsector en el futuro inmediato.

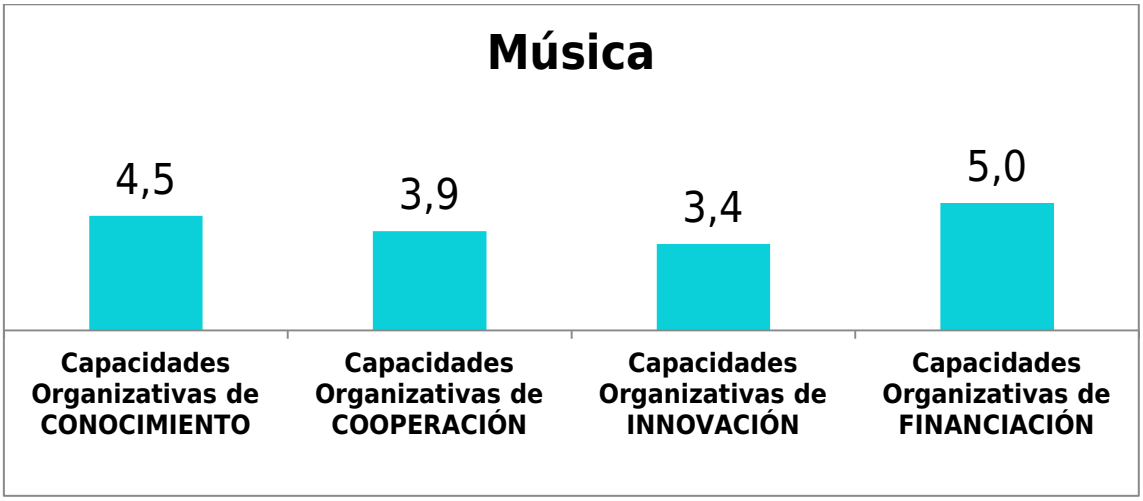
Gráfico 8 Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Museos



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

En el caso del subsector Museos (Gráfico 8) destaca fundamentalmente la baja puntuación obtenida en su capacidad orientada a la Financiación. Al respecto, es necesario clarificar que el valor numérico obtenido en este apartado refleja una escasa diversificación de fuentes de financiación. De hecho, la mayor parte de la financiación de este subsector proviene de fondos públicos, lo que avala la falta de diversificación aludida.

Gráfico 9 Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector la Música



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

En el subsector Música lo que destaca es precisamente su capacidad organizativa orientada a la financiación (Gráfico 9). Los valores obtenidos en el caso de las capacidades organizativas orientadas tanto a la cooperación como a la innovación coinciden con el valor medio del conjunto de subsectores. Sin embargo, las capacidades orientadas al conocimiento se sitúan en niveles inferiores a la media.

Gráfico 10 Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Servicios Culturales

Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

El subsector Servicios Culturales (Gráfico 10) muestra un patrón coincidente con el resto de subsectores con excepción del subsector Museos. De acuerdo al mismo, la puntuación obtenida en la medición de las capacidades organizativas orientadas al conocimiento y la financiación superan a la lograda en la medición de las capacidades organizativas orientadas a la cooperación y la innovación. Es junto con el subsector Museos el que obtiene una mayor puntuación en la medición de las capacidades organizativas orientadas al conocimiento.

Gráfico 11 Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Videojuegos

Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Finalmente, los valores obtenidos por el subsector Videojuegos en los cuatro componentes medidos dentro del Índice de Capacidades Organizativas están muy ajustados en todos los casos a la media general de los subsectores. El comportamiento del subsector Videojuegos (Gráfico 11) sigue por lo demás el patrón de la mayoría de los subsectores analizados, a saber, prevalencia de las capacidades organizativas orientadas al conocimiento y la financiación sobre las orientadas a la cooperación y la innovación

Parte 4 El índice de COMPETENCIAS FUNCIONALES

4.1 Intervalo de medida y componentes

Este índice es el resultado de atribuir una puntuación entre el 0 y el 10 a un conjunto de competencias funcionales medidas en las organizaciones. Dichas competencias se corresponden con cuatro componentes; conocimiento; cooperación; financiación; innovación.

4.2 Indicadores

Para medir las competencias funcionales asociadas a cada uno de los componentes se han utilizado los indicadores que se refieren a continuación:

4.2.1 Competencias funcionales de Conocimiento

- Grado de captación de la información medida con escala de frecuencia
- Grado de integración de la información medida con escala de frecuencia
- Grado de resolución de problemas medida con escala de frecuencia
- Grado de evaluación de la actividad medida con escala de frecuencia
- Grado de registro de las evaluaciones medida con escala de frecuencia

4.2.2 Competencias funcionales de Cooperación

- Grado de establecimiento de espacios de intercambio de ideas medido con escala de frecuencia
- Grado de gestión de equipos de personas medido con escala de frecuencia
- Grado de existencia de toma de decisiones colectivas medido con escala de frecuencia
- Grado de coordinación del trabajo de grupos externos medido con escala de frecuencia
- Grado de uso de idiomas extranjeros medido con escala de frecuencia

4.2.3 Competencias funcionales de Financiación

- Grado de competencia para gestionar financiación de proyectos medido por escala de competencia
- Grado de competencia para gestión de derechos de la propiedad intelectual medido por escala de competencia
- Grado de competencia para gestión de la financiación de la promoción y el marketing medido por escala de competencia

- Grado de competencia para gestión de la financiación de bienes inmuebles y otras inversiones medido por escala de competencia
- Grado de competencia para gestión de las finanzas del conjunto de la organización medido por escala de competencia

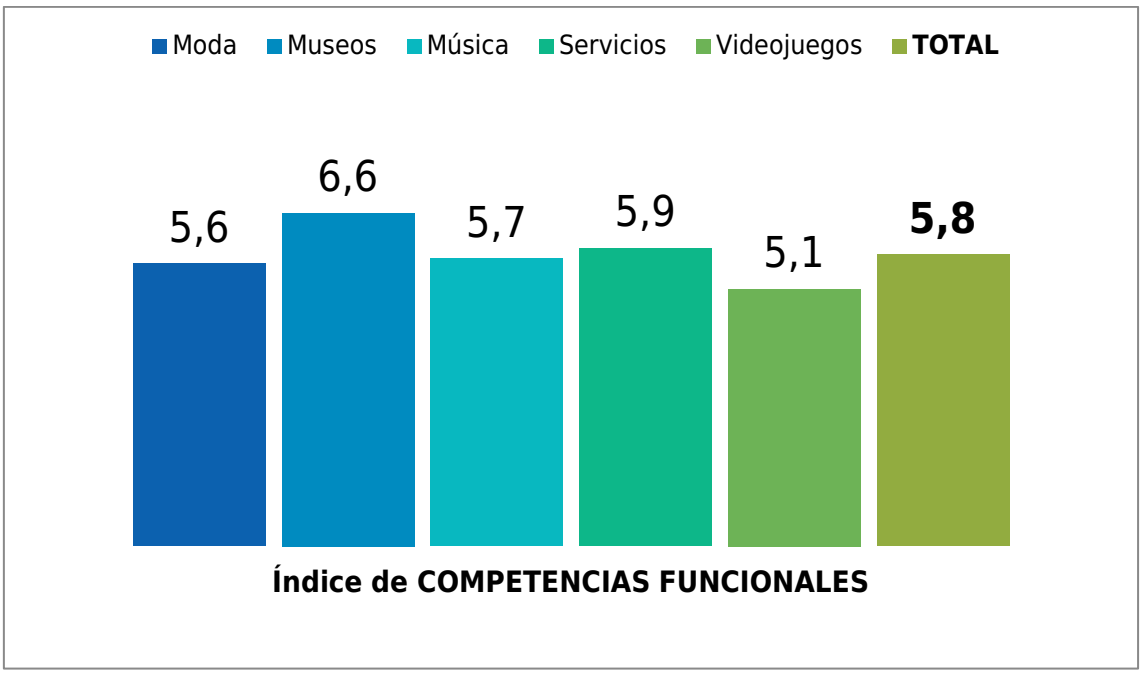
4.2.4 Competencias funcionales de Innovación

- Grado de generación de nuevas ideas medido por escala de competencia
- Grado de prototipado de nuevas ideas medido por escala de competencia
- Grado de transformación práctica y aplicación de nuevas ideas medido por escala de competencia
- Grado de difusión y comercialización medido por escala de competencia
- Grado de iniciativa organizacional medido por escala de competencia

4.3 Resultados

Con carácter general puede afirmarse que las competencias funcionales medidas en las organizaciones aseguran una idoneidad básica para el desempeño de las actividades asociadas a las mismas. Cabe resaltar la homogeneidad que se observa entre las puntuaciones obtenidas por los agentes de los distintos subsectores, sin que las desviaciones sean significativas (Gráfico 12).

Gráfico 12 Índice de COMPETENCIAS FUNCIONALES según sectores entrevistados

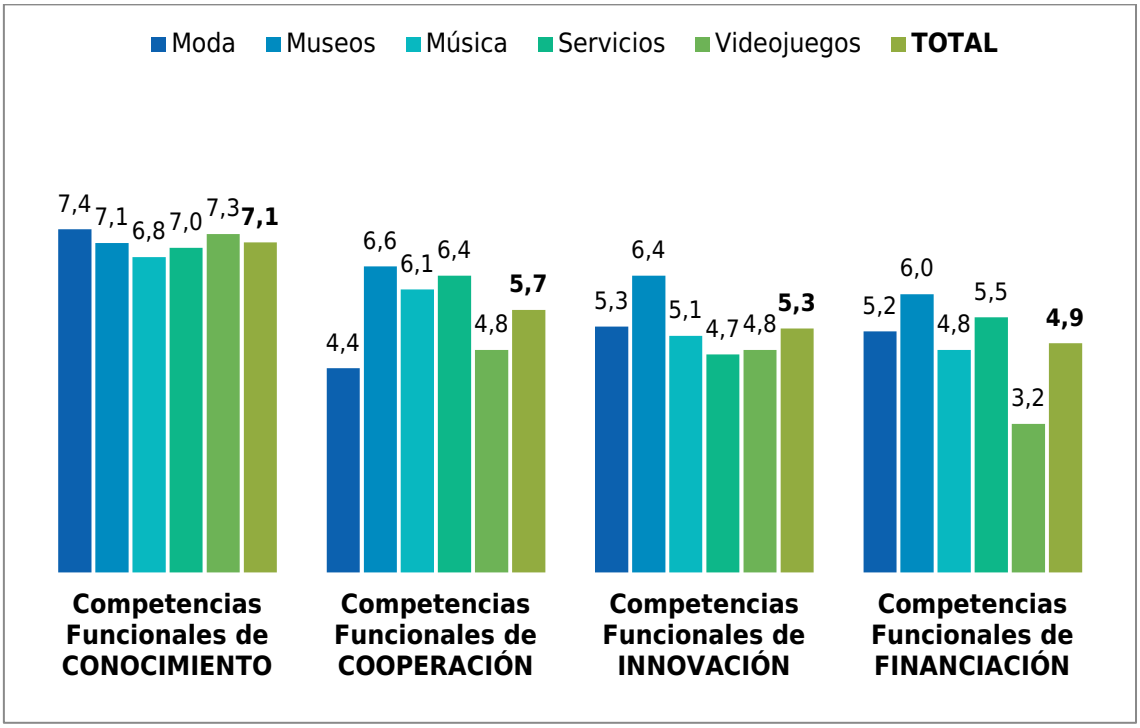


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Al considerar los componentes que intervienen en la determinación del Índice de Competencias Funcionales (Gráfico 13), en primer lugar, se reitera el patrón ya

observado en el análisis de las capacidades organizativas de acuerdo al cual son precisamente las competencias funcionales de conocimiento las que obtienen puntuaciones más altas. Esto es así para el conjunto y para cada uno de los subsectores analizados.

Gráfico 13 Puntuaciones obtenidos en las distintas competencias funcionales consideradas según subsectores



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

En segundo lugar el subsector Museos obtiene mejores puntuaciones en tres de los cuatro componentes medidos, donde los valores acreditados superan las puntuaciones medias respectivas.

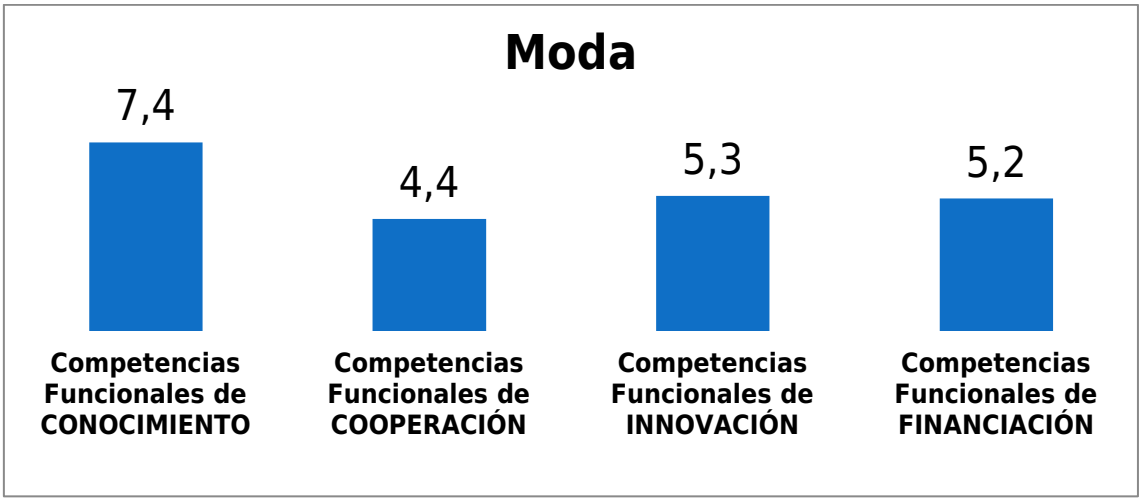
En tercer lugar, en términos de competencias, las orientadas a la financiación obtienen la menor puntuación media, mientras las orientadas a la innovación mejoran el comportamiento medido y ya comentado en términos de capacidades organizativas.

Los gráficos que siguen dan cuenta de la puntuación obtenida por los cuatro componentes en el seno de los subsectores analizados lo que nos va permitir poner de manifiesto las especificidades de cada uno de estos últimos.

El subsector Moda (Gráfico 14) presenta una desviación significativa en la puntuación obtenida en las competencias funcionales de cooperación. Esta significación no solo se observa en la comparativa interna sino que la puntuación obtenida es también la más baja cuando se confronta con lo acreditado por otros subsectores en competencias de cooperación. Por el contrario este subsector es el que más competencias de conocimiento acredita, por encima de la media general.

Los valores obtenidos al medir competencias de innovación y financiación o igualan la media general (innovación) o la superan ligeramente (financiación).

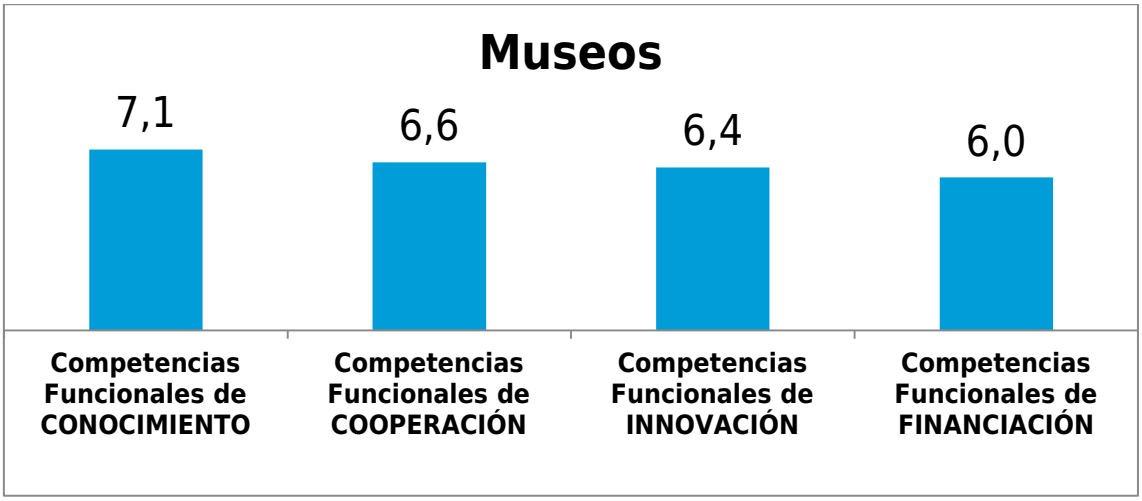
Gráfico 14 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector la Moda



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

La puntuación obtenida por los cuatro componentes en el subsector Museos iguala (conocimiento) o supera significativamente (cooperación, innovación, financiación) el valor medio alcanzado por el conjunto de subsectores. (Gráfico 15). Aunque con algunas diferencias entre las puntuaciones obtenidas en los distintos componentes, los valores de las distintas competencias acreditadas tienden a la homogeneidad.

Gráfico 15 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Museos

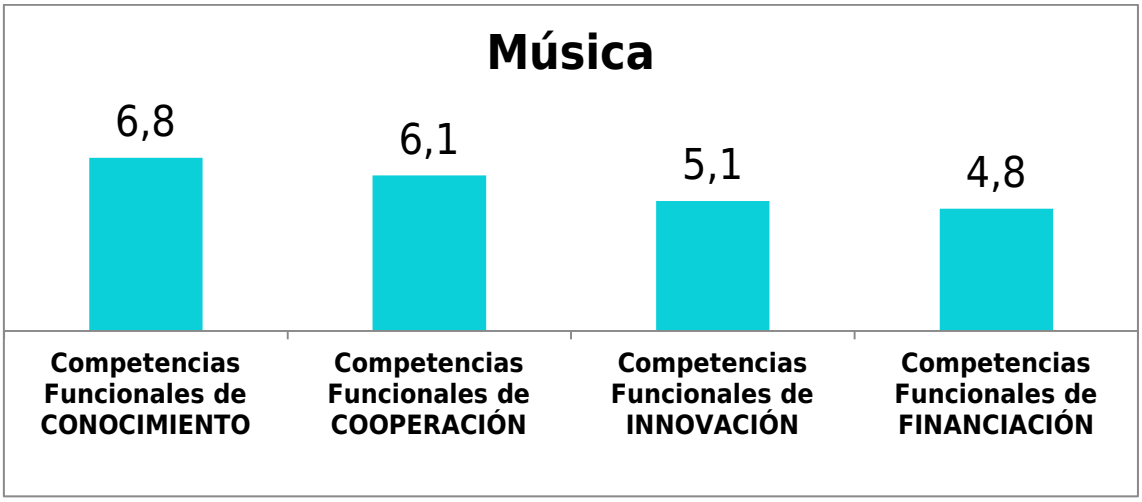


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Respecto a las competencias medidas en el subsector Música se observa una escala descendente desde las competencias funcionales de conocimiento (máxima puntuación) a las competencias funcionales de financiación (mínima puntuación). Las competencias acreditadas por este subsector se sitúan ligeramente por debajo

de la media general excepto en las referidas a la cooperación que acreditan una puntuación más alta. (Gráfico 16)

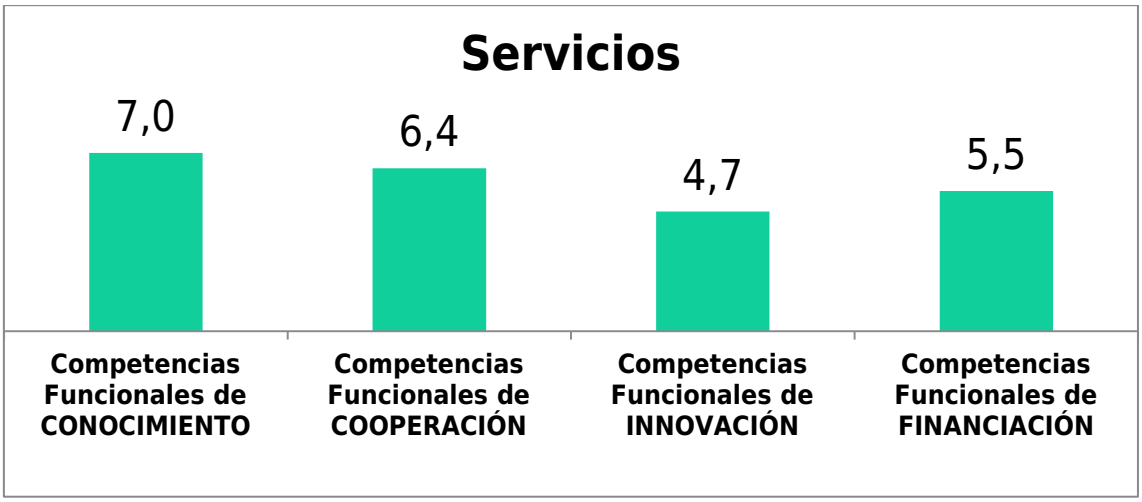
Gráfico 16 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Música



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

El subsector Servicios Culturales es el que acredita la puntuación más baja en las competencias funcionales de innovación medidas. Esta circunstancia contrasta con los valores obtenidos en otros bloques de competencias, que se sitúan por encima de la media general (cooperación y financiación) o prácticamente en la media (conocimiento) (Gráfico 17).

Gráfico 17 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Servicios

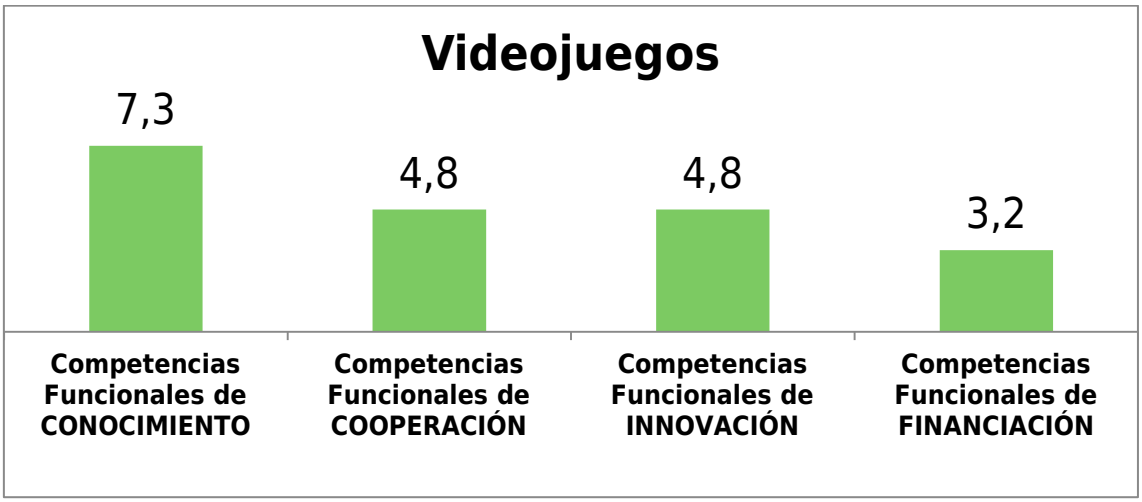


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Sin duda el subsector Videojuegos es el que presenta una mayor variabilidad interna entre las puntuaciones acreditadas entre unos y otros componentes. (Gráfico 18) Así mientras en un extremo las competencias funcionales de conocimiento alcanzan un valor de 7,3 que supera la puntuación media obtenida por el conjunto de

subsectores, las competencias orientadas a la financiación obtienen la puntuación más baja (3,2) muy por debajo de la media general acreditada en relación a esta competencia (4,9). Por otra parte, la puntuación resultante de la medición de competencias de cooperación e innovación tampoco alcanza, en ninguno de los dos casos, los valores medios obtenidos en el conjunto de subsectores.

Gráfico 18 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Videojuegos



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Parte 5 El índice de COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS

5.1 Intervalo de medida y componentes

Este índice es el resultado de atribuir una puntuación entre el 0 y el 10 a un conjunto de competencias tecnológicas medidas en las organizaciones. Dichas competencias se corresponden con cuatro componentes; conocimiento; cooperación; financiación; innovación.

5.2 Indicadores

Para medir las competencias tecnológicas asociadas a cada uno de los componentes se han utilizado los indicadores que se refieren a continuación:

5.2.1 Competencias tecnológicas de Conocimiento

- Desarrollo tecnológico para la gestión de la innovación medido en términos de grado

5.2.2 Competencias tecnológicas de Cooperación

- Desarrollo tecnológico para la gestión de la conectividad medido en términos de grado

5.2.3 Competencias tecnológicas de Financiación

- Desarrollo tecnológico para la gestión financiera medido en términos de grado

5.2.4 Competencias tecnológicas de Innovación

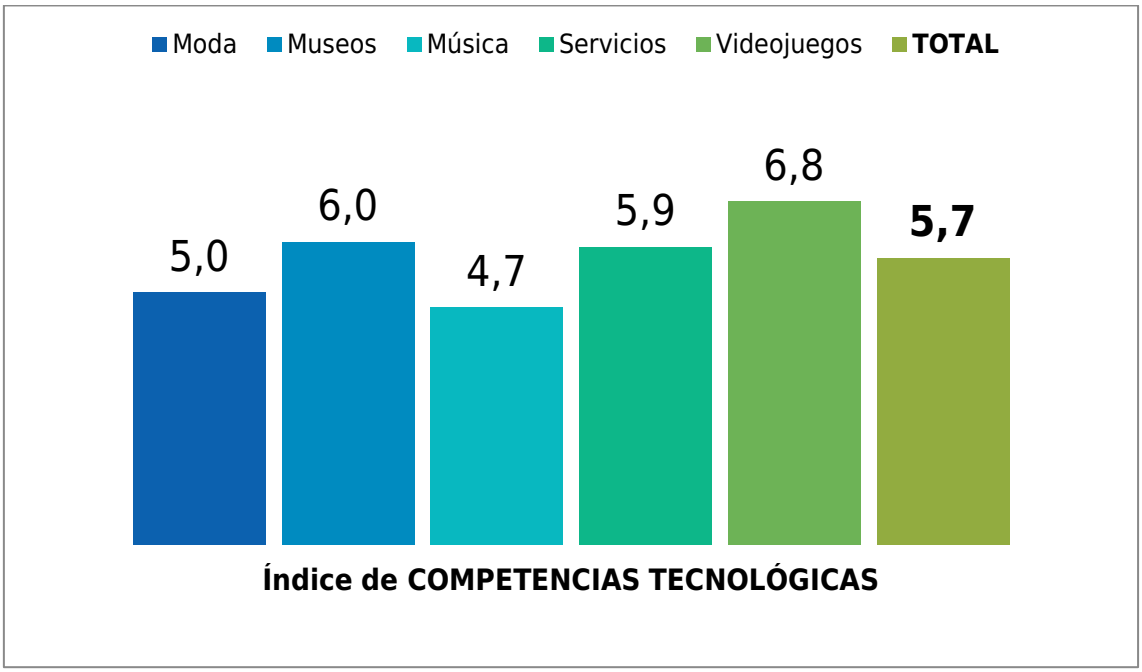
- Desarrollo tecnológico para el fomento y la gestión de la innovación medido en términos de grado

5.3 Resultados

Como muestra el Gráfico 19, la puntuación global del Índice de Competencias Tecnológicas (5,7) es solamente una décima inferior a la medida en el conjunto de los subsectores en el Índice de Competencias Funcionales. Esta primera constatación reafirma la hipótesis de que las competencias tecnológicas son tomadas muy en cuenta por los agentes por sus notables ventajas y sus evidentes potencialidades.

Supuesto lo anterior, lo que el mismo Gráfico 19 también muestra es un patrón de adecuación, incluso de mayor idoneidad entre las características de los subsectores y la tecnología. De hecho, no es de extrañar que sea el subsector Videojuegos el que acredite una mayor puntuación en el Índice de Competencias Tecnológicas, en concordancia con su propia actividad. Además de la prevalencia de este subsector, es también destacable el hecho de que la puntuación obtenida por dos subsectores (Moda y Música) sea significativamente más baja que la media general, particularmente en lo que hace al subsector Música, por su notable contenido tecnológico.

Gráfico 19 Índice de COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS según sectores entrevistados

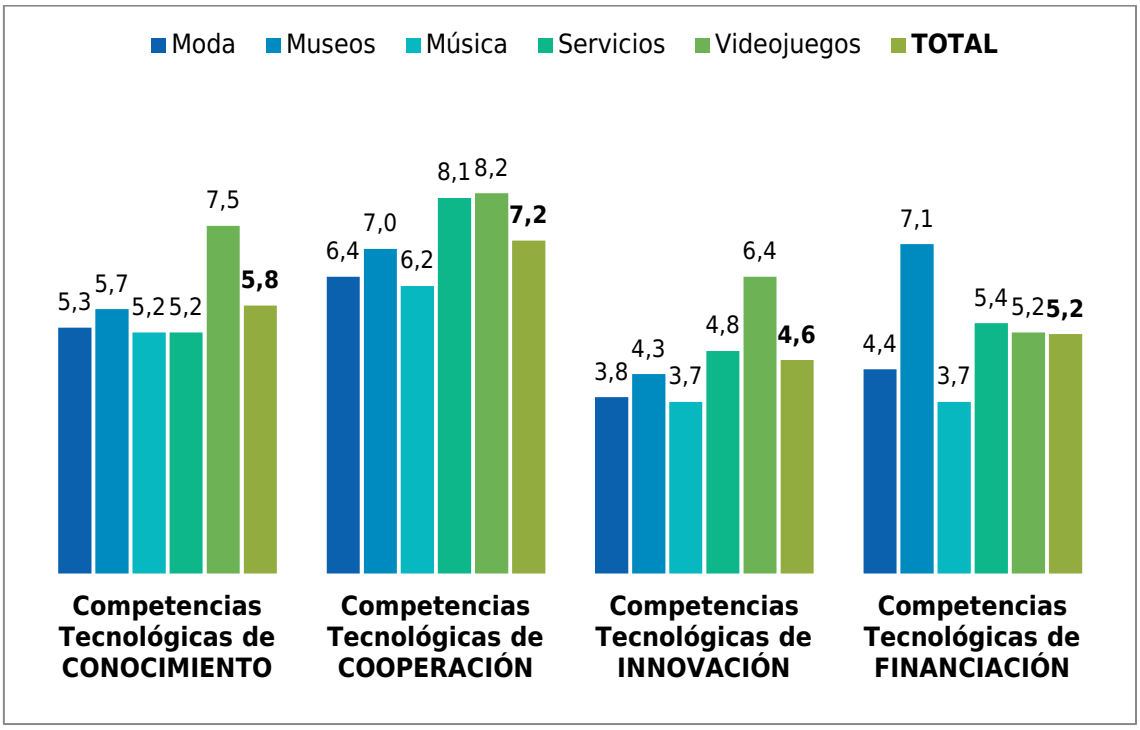


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

La desagregación de este índice de Competencias Tecnológicas en sus distintos componentes (Gráfico 20), además de reiterar el liderazgo del Subsector Videojuegos en tres de los cuatro componentes de competencia tecnológica que han sido objeto de medición, permite apreciar un resultado bastante desigual según sea el componente de competencias que tomemos en consideración.

Por otra parte, a diferencia de lo observado entre los componentes del Índice de Competencias Funcionales, son las competencias tecnológicas de cooperación las que obtienen la máxima puntuación, siendo esta significativamente superior a la lograda por las competencias tecnológicas de conocimiento. Así pues, la puntuación obtenida en la orientación a la cooperación precede esta vez a la acreditada por la orientada al conocimiento, alterando la pauta ya descrita para el caso del Índice de Capacidades Organizativas y el Índice de Competencias Funcionales.

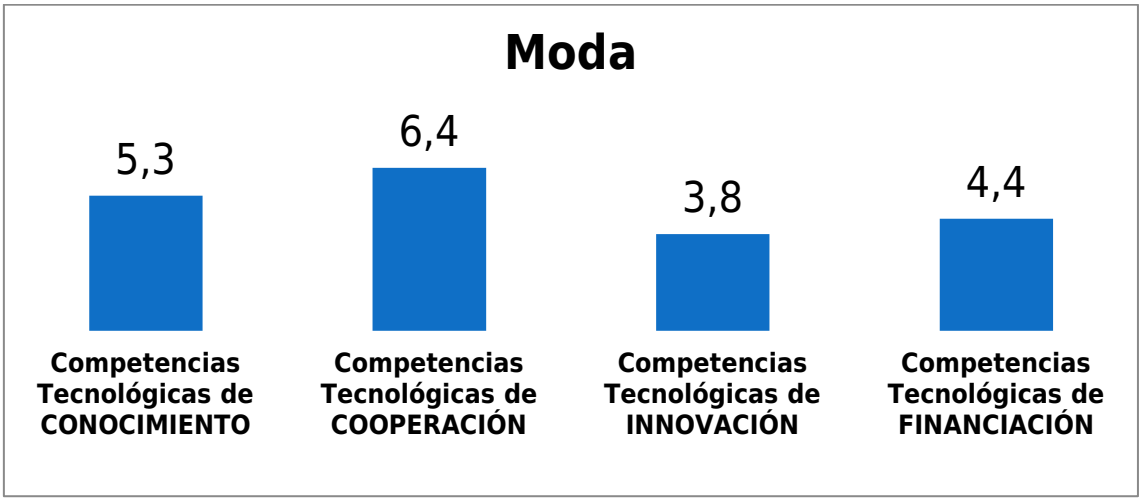
Gráfico 20 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas según subsectores



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Pasando al análisis de los resultados por cada uno de los subsectores, lo primero que salta a la vista es que en el caso del Subsector Moda, se replica miméticamente aunque con distinta puntuación, la ordenación de los distintos componentes según el valor obtenido que se da en la media general. (Gráfico 21) Es decir, ubicados en una escala de mayor a menor puntuación, la puntuación de las competencias de cooperación es mayor que la de las competencias de conocimiento, puntuando luego y por este orden, las competencias orientadas a la financiación y las orientadas a la innovación.

Gráfico 21 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas consideradas en el subsector la Moda

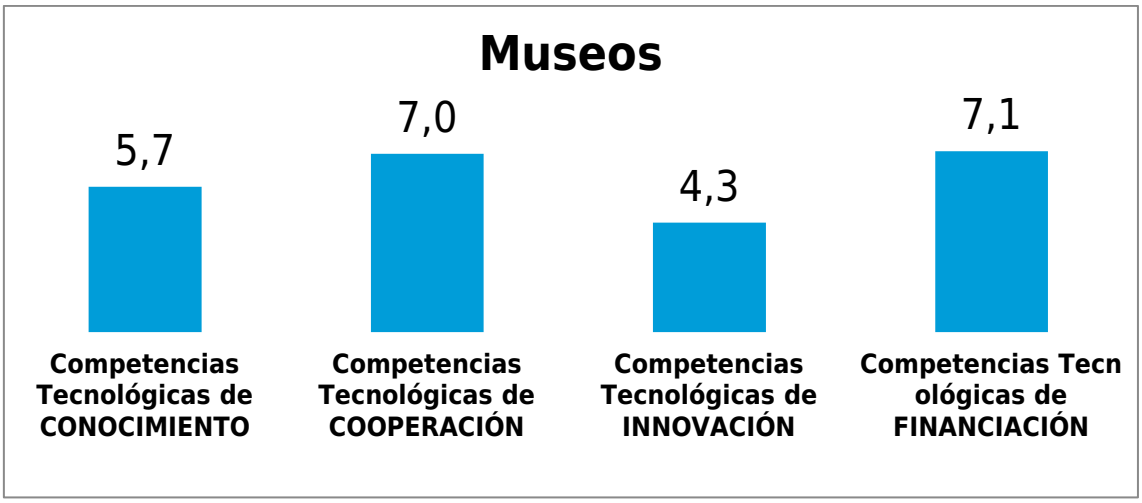


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Siendo cierto lo anterior, no es menos significativo que en todos los componentes de competencias medidos, la puntuación obtenida por el subsector Moda es más baja que la media general de los subsectores, en una diferencia que oscila entre 5 y 8 décimas dependiendo del componente. Puede por tanto afirmarse que se trata de un subsector con amplio margen de mejora en capacitación y aplicación de la tecnología.

El comportamiento del subsector Museos es más desigual. Obtiene en todos los casos mayores puntuaciones que el subsector Moda, pero estas se sitúan por debajo de la media general excepto en lo que hace a las competencias tecnológicas orientadas a la financiación. (Gráfico 22) Es más, en este último caso, la puntuación obtenida por este subsector supera en 1,9 puntos a la media general de los subsectores y es muy superior a la obtenida por el subsector que le sigue, en concreto el subsector Servicios Culturales.

Gráfico 22 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas consideradas en el subsector Museos

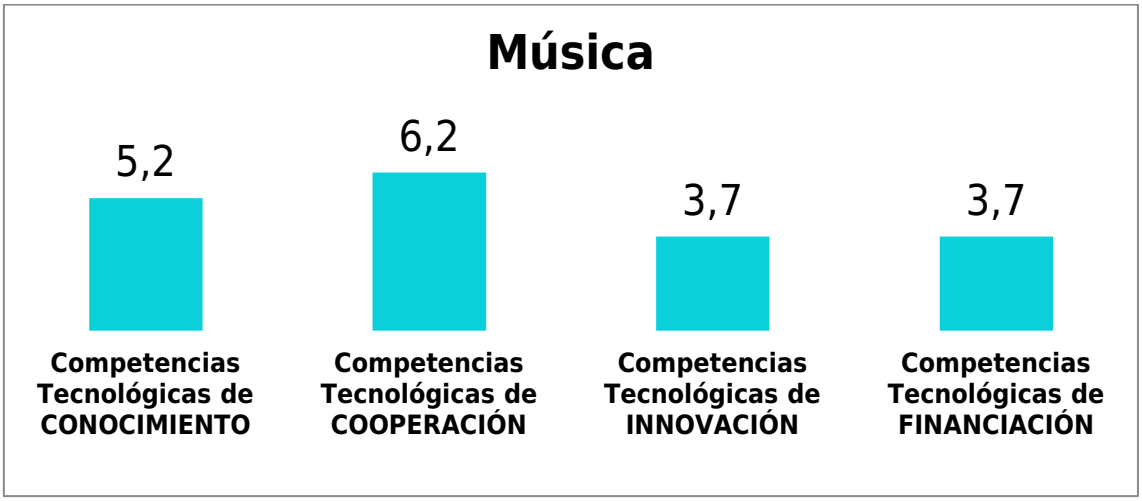


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

El subsector Música sigue el patrón observado en el caso del subsector Moda, pero con puntuaciones aún más bajas. Gráfico 23) Por tanto, las puntuaciones acreditadas en todos los componentes se sitúan por debajo de la puntuación media general de los subsectores, aunque con diferencias aún más significativas que en el caso de la Moda. De hecho, las diferencias porcentuales oscilan entre 0,6 décimas de diferencia (competencias orientadas al conocimiento, y 1,5 puntos diferenciales (competencias orientadas a la financiación).

Abundando en este posicionamiento por debajo de la media general, la puntuación obtenida por el subsector Música es la más baja en todas las competencias tecnológicas que han sido objeto de medición, con especial significación en el caso de la competencias tecnológicas orientadas a la financiación.

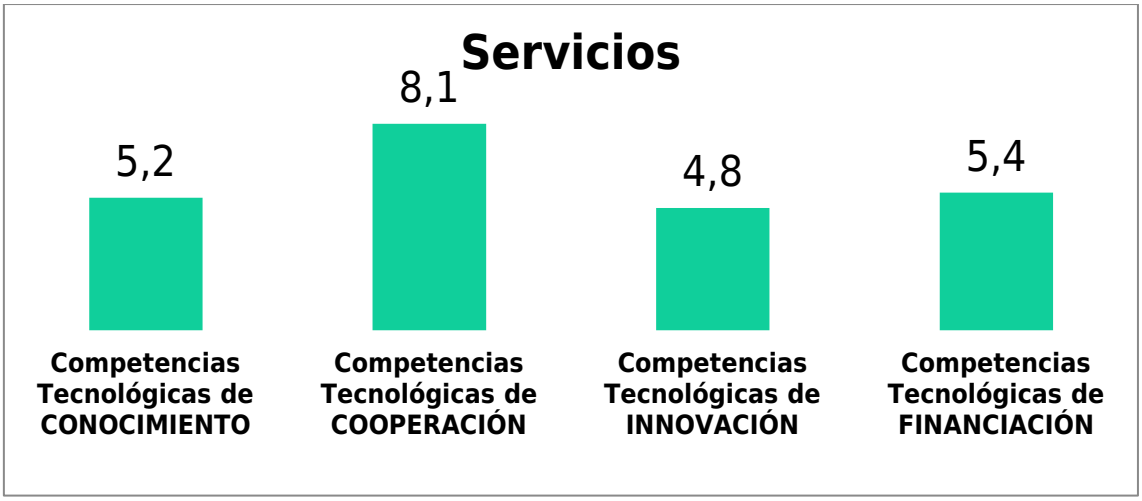
Gráfico 23 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas consideradas en el subsector la Música



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

El subsector Servicios Culturales acredita una puntuación ligeramente superior a la media del conjunto de los subsectores en el Índice de Competencias Tecnológicas. Observados los resultados desagregados entre los distintos componentes (Gráfico 24), los valores obtenidos por este subsector son superiores a la media en el caso de las competencias orientadas a la cooperación, la innovación y la financiación.

Gráfico 24 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas consideradas en el subsector Servicios Culturales



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

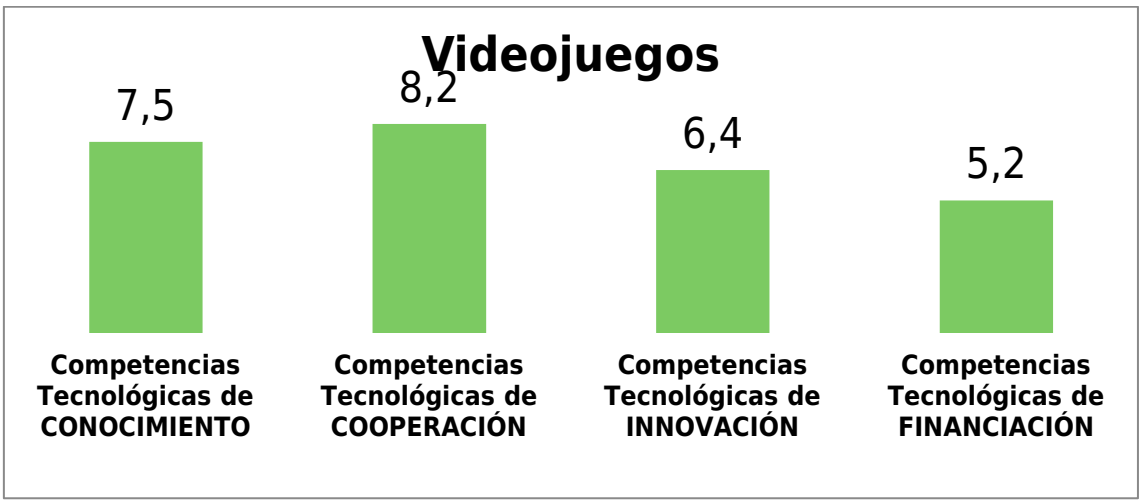
Especialmente significativa es la puntuación que acredita este subsector en lo que se refiere a las competencias orientadas a la cooperación (8,1) lo que muy probablemente tiene mucho que ver con el contenido de su actividad.

También llama la atención la baja puntuación obtenido en la medición de sus competencias tecnológicas de conocimiento (5,2), lo que sitúa al subsector 6

décimas por debajo de la media general que el conjunto de los subsectores acredita para este componente (5,8).

El subsector Videojuegos es aquel que obtiene una puntuación más alta en el Índice de Competencias Tecnológicas y también en tres de los cuatro componentes que lo integran (conocimiento, cooperación, innovación). Como evidencia el Gráfico 25, y siempre con respecto a la media general de los subsectores, son significativamente altos los valores obtenidos en la medición de esos tres componentes, con una mejor puntuación que la media general que oscila entre 1 punto y 1,8 puntos. En el caso de las competencias tecnológicas de financiación la puntuación obtenida es idéntica a la media general de los subsectores.

Gráfico 25 Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas consideradas en el subsector Videojuegos



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Parte 6 Visión integrada de los índices

6.1 Justificación

No solo es importante tener un conocimiento del sector a través de los índices que miden capacidades organizativas, competencias funcionales y competencias tecnológicas.

Resulta también relevante observar cómo afectan y repercuten los niveles medidos de capacidades organizativas, competencias funcionales, y competencias tecnológicas en el funcionamiento de las organizaciones. Es decir, esclarecer en todo lo posible la influencia de estas capacidades y competencias en el grado de innovación medido en las organizaciones.

La visión integrada de los índices es un primer paso en esta dirección y nos aporta una panorámica general que debe ser complementada por un ÍNDICE DE INNOVACIÓN que presentaremos en la próxima Sección.

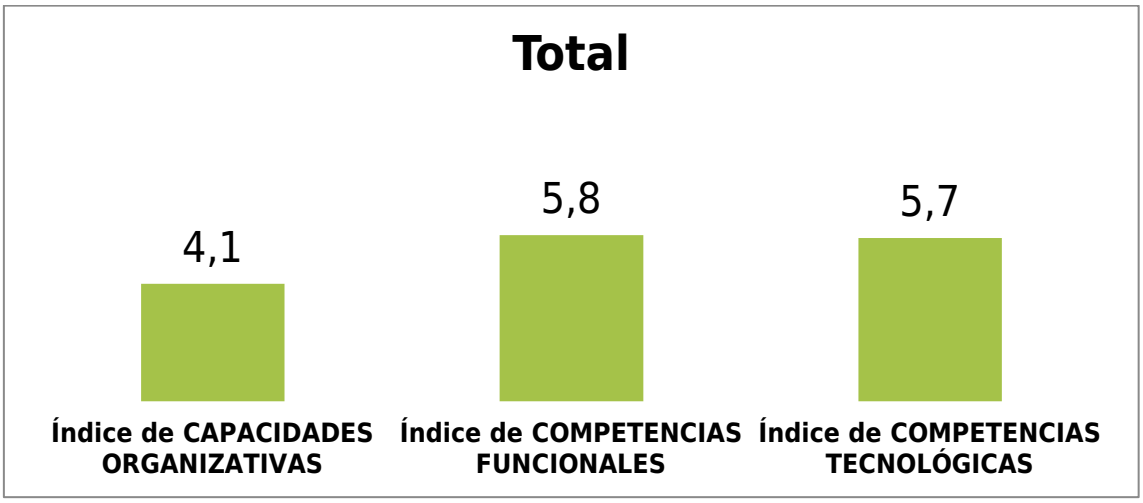
6.2 Visión integrada

La primera cuestión que resalta al observar el Gráfico 26 es que la medición de los subsectores en términos de capacidades organizativas y competencias funcionales y tecnológicas arroja una puntuación significativamente más alta a favor de las segundas respecto de las primeras. Nos encontramos entonces ante subsectores que acreditan una capacidad competencial mejorable pero suficiente, mientras que la medición de sus capacidades organizativas arroja un valor de 4,1 en la escala 0-10.

Lo anterior parecería indicar que, en general, los subsectores encuentran en la gestión organizativa un obstáculo para su desarrollo y necesitan por tanto movilizar recursos que incrementen las capacidades de sus organizaciones. La medición llevada a cabo aporta evidencias en este sentido, muy especialmente en lo que se refiere a las capacidades orientadas a la cooperación, la financiación y la innovación.

Por otra parte, es destacable el hecho de que, en el conjunto de los subsectores, la puntuación media obtenida por las competencias funcionales y las competencias tecnológicas resulte prácticamente igual, lo que está certificando el valor creciente que las empresas atribuyen a la tecnología, o dicho de otra manera, que las actividades desarrolladas por las empresas incorporan cada vez más el componente tecnológico.

Gráfico 26 ÍNDICES PRIMARIOS. Visión integrada

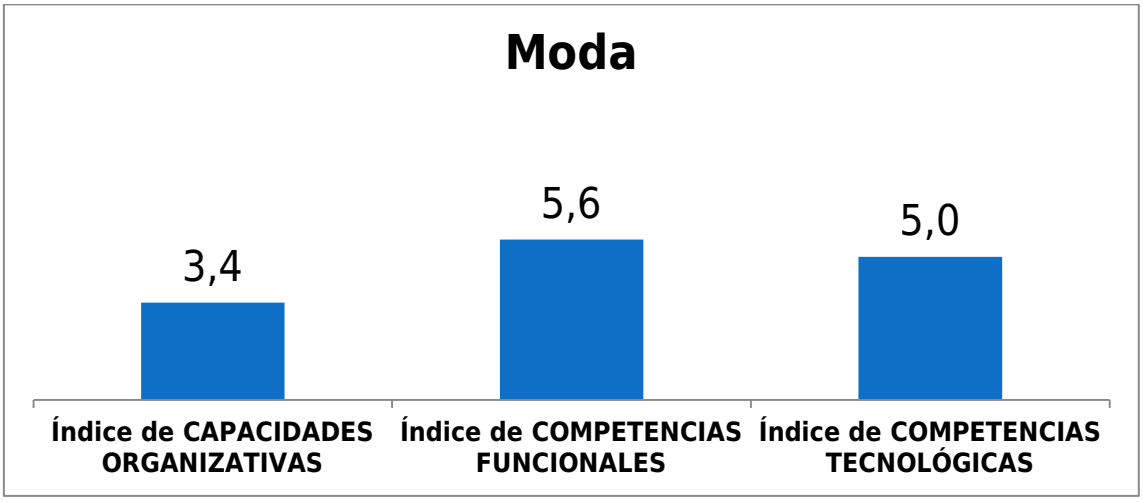


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

6.2.1 Moda

Las puntuaciones que se observan en el caso del subsector Moda (Gráfico 27), ahondan en el patrón general descrito en el apartado anterior, es más, la baja capacidad organizativa es más evidente aún en este subsector. Por otro lado, las competencias tecnológicas puntúan a la baja respecto de las competencias funcionales, tratándose por lo tanto de un subsector con margen de mejora en el desarrollo de competencias tecnológicas. Las puntuaciones que muestra el Gráfico 27 permiten afirmar que el subsector necesita un impulso coordinado para mejorar significativamente tanto capacidades organizativas como competencias tecnológicas.

Gráfico 27 ÍNDICES PRIMARIOS. Moda

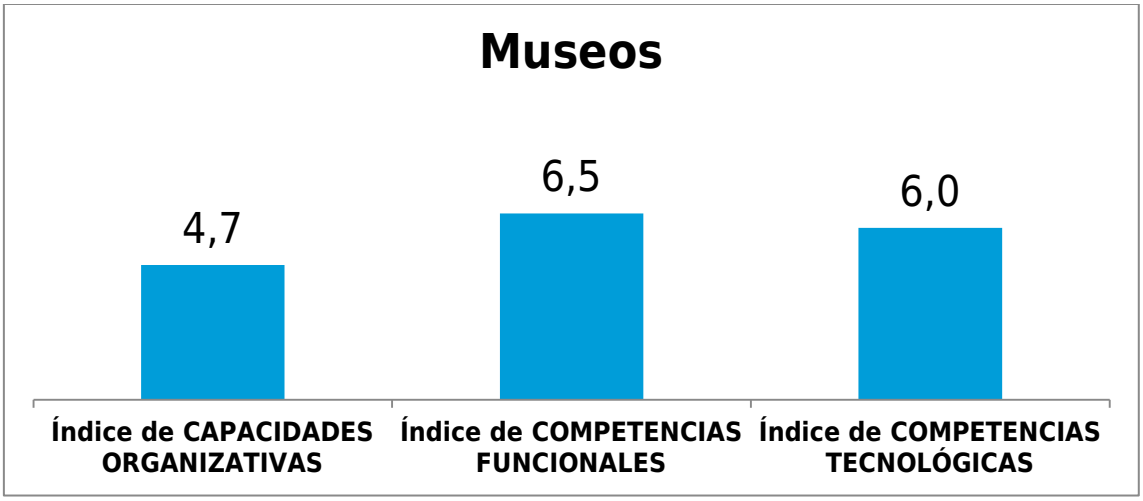


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

6.2.2 Museos

Este subsector acredita puntuaciones superiores a la media general en los tres índices recogidos en el Gráfico 28. El mejor comportamiento aludido debe ser analizado a la luz de las características del subsector, entre ellas el tratarse de un subsector con mayor tradición y recorrido, por lo tanto más y mejor articulado, y muy dependiente de la iniciativa pública. Supuesto lo anterior, el diferencial favorable de 6 décimas que obtiene en el Índice de Capacidad Organizativa no es tan significativo si consideramos la experiencia acumulada. Por otra parte, el diferencial entre la puntuación obtenida en la medición de las competencias funcionales (6,5) y las competencias tecnológicas (6,0), permite proponer la activación de procedimientos que desarrollen en mayor medida la competencia tecnológica del subsector.

Gráfico 28 ÍNDICES PRIMARIOS. Museos



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

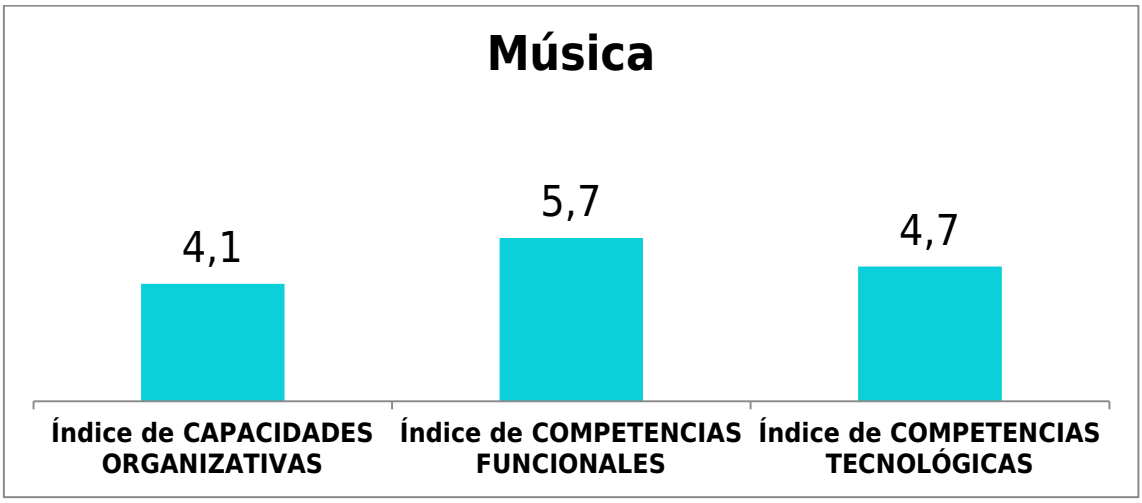
6.2.3 Música

El subsector Música observa un comportamiento singular, debido a su falta de homogeneidad y a la baja competencia tecnológica acreditada. (Gráfico 29) Si bien la puntuación de las capacidades organizativas coincide con la media de los subsectores, en el ámbito competencial tanto el Índice de Competencias Funcionales como el Índice de Competencias Tecnológicas obtienen valores inferiores a la media de los subsectores

Esta baja puntuación es especialmente significativa en lo que hace a la competencia tecnológica, inferior en un punto a la media general. Consecuentemente, el subsector observa un desequilibrio notable entre las competencias funcionales y las competencias tecnológicas acreditadas, algo particularmente llamativo si se atiende al contenido de buena parte de su actividad.

.

Gráfico 29 ÍNDICES PRIMARIOS. Música



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

6.2.4 Servicios Culturales

A tenor de los datos contenidos en el Gráfico 30, se trata de otro subsector con amplio margen de mejora. En primer lugar, resulta sorprendente la baja puntuación obtenida en el Índice de Capacidades Organizativas en un subsector que tiene una actividad nodal entre las ICC. En segundo lugar, aunque los valores obtenidos en la medición de competencias funcionales y tecnológicas son homogéneos entre sí, lo cual indicaría una atención similar a ambos ámbitos competenciales, la puntuación de 5,9 se sitúa en ambos casos ligeramente por encima de la media general, es decir, el subsector tampoco destaca del resto por su capacidad competencial. Un subsector que tiene entre sus objetivos atender y encauzar las necesidades de las empresas de un entorno crecientemente especializado como el de las ICC, debe aspirar a obtener resultados en la medición de sus capacidades y competencias que le sitúen en una posición prevalente respecto a su sector de referencia.

Gráfico 30 ÍNDICES PRIMARIOS. Servicios Culturales

Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

6.2.5 Videojuegos

Se trata de un subsector cuyos resultados presentan algunas diferencias con respecto al resto de los analizados. Llama obviamente la atención la puntuación obtenida en la medición de las competencias tecnológicas, 1,1 puntos superior a la media general, y adicionalmente la distancia entre la puntuación que acreditan las competencias funcionales y las propias competencias tecnológicas. (Gráfico 31). En todo caso, lo que estos datos evidencian es la especialización del subsector, su vocación tecnológica y la necesidad de mejorar las competencias funcionales. La medición de las capacidades organizativas otorga una puntuación 1 décima inferior a la media del conjunto de subsectores, lo que certifica la necesidad de mejora también en este ámbito.

Gráfico 31 ÍNDICES PRIMARIOS. Videojuegos

Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

SECCIÓN 3 INNOVACIÓN

Si la innovación constituye un objetivo estratégico de las empresas y las organizaciones en general, esta pretensión innovadora debería ser todavía más evidente en un sector como el de las ICC. Precisamente una de las tareas asociadas a esta vocación innovadora de nuestro entorno, es desarrollar instrumentos que permitan establecer evidencias, compararlas y estabilizar modelos de medida de la actividad innovadora.

En el proceso de planificación de este proyecto y de los instrumentos de medida a implementar para su correcto desarrollo, decidimos generar información empírica que a través de un tratamiento adecuado nos permitiera construir un índice piloto de innovación en el sector de las ICC.

Así pues la pretensión de esta Sección es configurar un Índice que dé cuenta del estado de la Innovación en los subsectores de ICC considerados.

Parte 7 El índice de INNOVACIÓN

7.1 Definición

Este índice es el resultado de integrar capacidades organizativas, competencias funcionales y competencias tecnológicas orientadas a la innovación, atribuyéndoles una puntuación entre 0 y 10.

El índice otorga la misma importancia a cada una de las capacidades y competencias mencionadas en el párrafo anterior, pues no existe a priori razón alguna para sobreponderar ninguna de ellas.

7.2 Indicadores

Para medir las capacidades o competencias asociadas a cada uno de los componentes se han utilizado los indicadores que se refieren a continuación. Estos indicadores funcionan como variables de control a los efectos de determinación del índice.

7.2.1 Capacidades organizativas orientadas a la Innovación

- Novedades generadas medidas según diversidad de las mismas
- Productos generados medidos según nivel de innovación
- Servicios generados medidos según nivel de innovación

7.2.2 Competencias funcionales orientadas a la Innovación

- Grado de generación de nuevas ideas medido por escala de competencia
- Grado de prototipado de nuevas ideas medido por escala de competencia
- Grado de transformación práctica y aplicación de nuevas ideas medido por escala de competencia
- Grado de difusión y comercialización medido por escala de competencia
- Grado de iniciativa organizacional medido por escala de competencia

7.2.3 Competencias tecnológicas orientadas a la Innovación

- Desarrollo tecnológico para el fomento y la gestión de la innovación medido en términos de grado

7.3 Los niveles de innovación de referencia

Se han creado cuatro categorías obtenidas al agrupar todos los agentes entrevistados en función de la puntuación acreditada en el Índice de Innovación. Estas cuatro categorías son las que siguen:

- *No innovador*. Cuando el valor obtenido en el índice está en el intervalo entre 0 y 2,5. Esta categoría recoge a aquellos agentes carentes de iniciativas innovadoras.
- *Innovador potencial*. Cuando el valor obtenido en el índice está en el intervalo entre 2,5 y 5,0. Esta categoría recoge a aquellos agentes que crean novedades que no reúnen los requisitos suficientes para ser consideradas innovadoras.
- *Innovador emergente*. Cuando el valor obtenido en el índice está en el intervalo entre 5,0 y 7,5. Esta categoría recoge a aquellos agentes que han realizados innovaciones cuyo impacto es, en general, interno.
- *Innovador consolidado*. Cuando el valor obtenido en el índice está en el intervalo entre 7,5 y 10,0. Esta categoría recoge a aquellos agentes que tienen impacto interno y externo.

7.4 Resultados

Los datos que aportamos a continuación están ordenados de manera que, en primer lugar, se presenta una visión global de la distribución del conjunto de agentes según las categorías establecidas y, en segundo lugar, se analiza la distribución de los agentes integrados en categorías dentro de cada subsector.

7.4.1 Visión global

El Gráfico 32 da cuenta del resultado del Índice de Innovación que alcanza un valor discreto (4,4) para el conjunto de subsectores. Este valor está 3 décimas por encima del obtenido en el Índice de Capacidades Organizativas, es 1,4 puntos más bajo que el acreditado en el Índice de Competencias Funcionales y está 1,3 puntos por debajo del acreditado en el Índice de Competencias Tecnológicas.

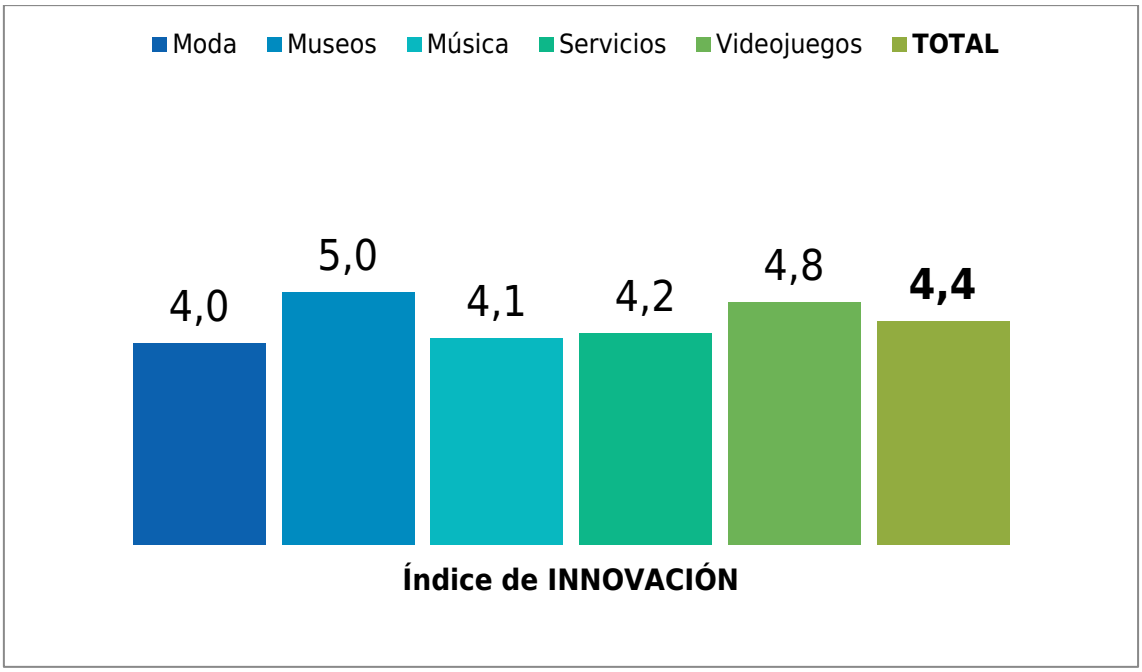
Desde nuestro punto de vista, el hecho de que la medición de los subsectores dé una puntuación más alta a la Innovación que a las Capacidades Organizativas, siendo ambos valores discretos, indica la potencialidad innovadora de las ICC y su disposición a orientarse a la innovación, a pesar de las limitaciones que han de superar.

El Gráfico 32 nos informa también las puntuaciones obtenidas en el caso de cada uno de los subsectores. Dos de ellos se sitúan por encima de la media general (Museos y Videojuegos) mientras el valor obtenido por el resto no la alcanza. (Moda, Música, Servicios Culturales) Las puntuaciones más altas corresponden entonces a dos sectores de características bastantes dispares. Mientras el subsector Museos

está estabilizado y acumula una notable experiencia, el subsector Videojuegos es de reciente emergencia y gran especialización concurriendo además, como hemos visto, un predominio de las competencias de carácter tecnológico.

Lo anterior parece mostrar que la antigüedad de las organizaciones no necesariamente correlaciona con la innovación, cuando menos en sentido negativo. Son más bien las capacidades y competencias acreditadas las que explican los resultados de las organizaciones en términos de innovación. Cuestión distinta, como veremos más adelante, es detectar y analizar los componentes críticos que favorecen más directamente la innovación.

Gráfico 32 Índice de INNOVACIÓN según subsectores



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Una visión desagregada del comportamiento de los agentes y su posición en la escala 0-10 dentro del Índice de Innovación nos la ofrece la Tabla 3. Como puede constatarse la mayoría de los agentes se ubica en las dos categoría intermedias que hemos definido, siendo tanto la ausencia de innovación como la práctica innovadora más consolidada cuestión de unos pocos.

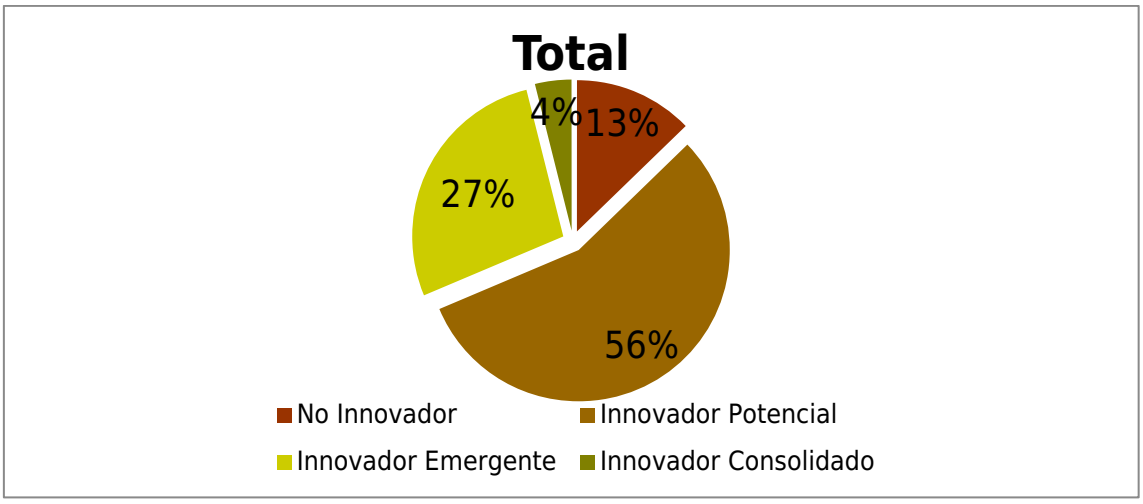
Tabla 3 Número de agentes según intervalo de puntuaciones en el índice de INNOVACIÓN

	0-2,5	2,5-5	5-7,5	7,5-10
Total	13	57	28	4

Partiendo de los datos anteriores, el Gráfico 33 expresa en términos porcentuales la composición de las distintas categorías en que hemos dividido a los agentes según la puntuación obtenida en el Índice de Innovación. Más de ocho de cada diez agentes son Innovadores Potenciales y Emergentes mientras que solamente el 4% son Innovadores Consolidados. En todo caso, acceder a esta última categoría, exige

obtener una puntuación superior a 7,5, un valor de referencia que puede considerarse bastante exigente.

Gráfico 33 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes

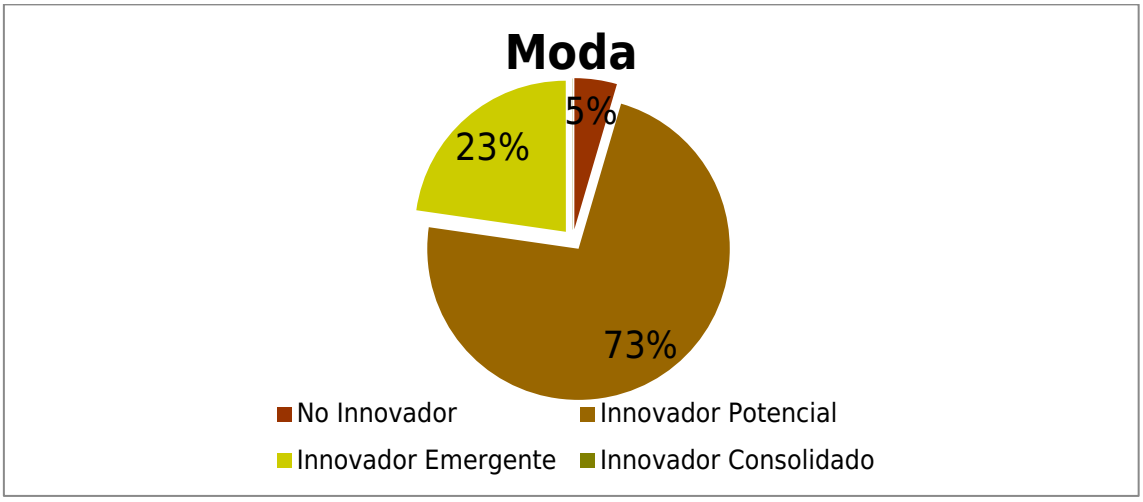


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

En los siguientes apartados vamos a presentar la distribución dentro de cada uno de los subsectores según las categorías de innovación propuestas, con el fin de obtener una visión específica de cada uno de ellos. En cualquier caso no conviene olvidar que los resultados que se presentan muestran tendencias aplicables a los agentes estudiados pero requieren la ampliación de la muestra y la continuidad de la acción investigadora, si se pretende confirmarlos y estabilizarlos como patrones de cada uno de los subsectores.

7.4.2 Moda

Gráfico 34 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Moda



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

En este subsector resalta fundamentalmente la escasa presencia de agentes en las dos categorías situadas en los extremos de la escala considerada (No Innovador e Innovador Consolidado). Por el contrario más de 7 de cada 10 agentes integran el

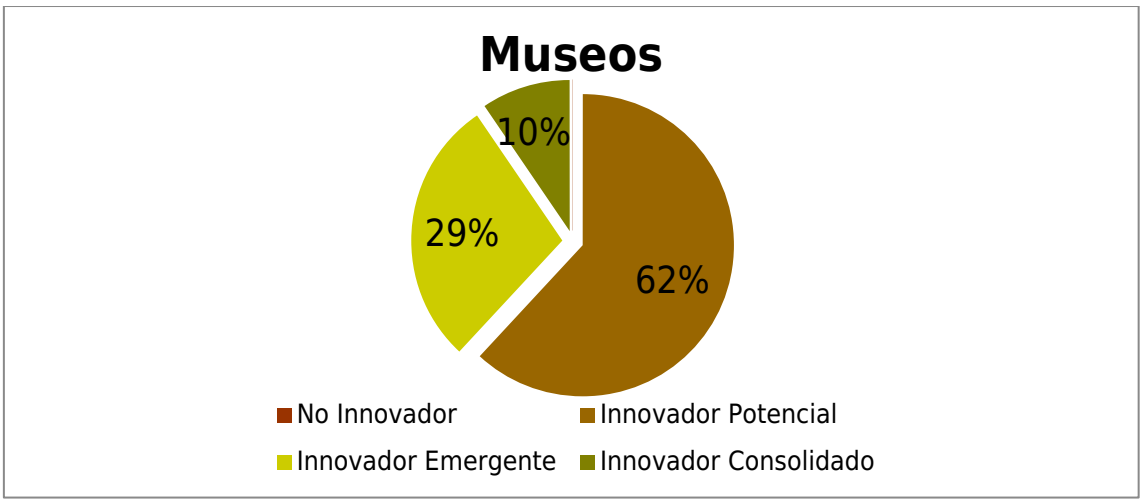
colectivo de Innovadores Potenciales lo cual nos informa de una potencialidad que necesita de actuaciones orientadas que permita una tránsito paulatino hacia categorías más innovadoras. Además el Gráfico 34 nos muestra que no es residual el grupo de agentes orientados a la innovación de una manera más consistente. (Innovadores Emergentes)

7.4.3 Museos

Es en este subsector donde se da la mayor presencia de Innovadores Consolidados, pues hasta 10 de cada 100 agentes se sitúan en esa categoría, la más alta de la escala. (Gráfico 35)

Otra diferencia notable respecto al subsector Moda es que no existen agentes No Innovadores y prácticamente 4 de cada 10 agentes se ubican en las dos categorías más altas de la escala propuesta. Aunque no tan numeroso como en el subsector Moda, el colectivo de Innovadores Potenciales es suficientemente amplio (62%) como para focalizar actuaciones que posibiliten la transición hacia mayores niveles de actividad innovadora.

Gráfico 35 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Museos

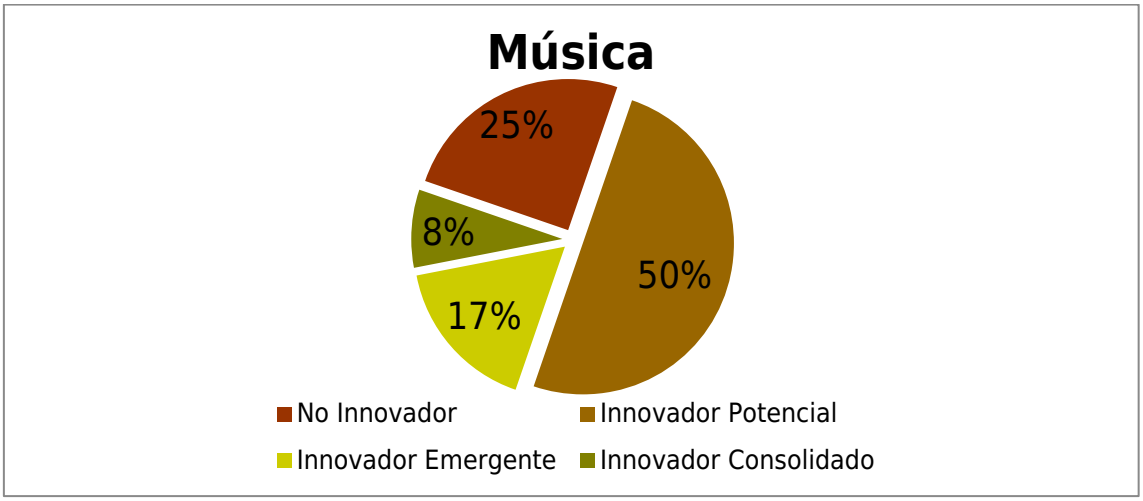


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

7.4.4 Música

La distribución que muestra el Gráfico 36 abunda en la pauta ya descrita de un subsector singular y heterogéneo en cuanto a su desempeño. Por una parte, es el único subsector donde existen Innovadores Consolidados aunque su porcentaje sea pequeño (8%). Por otra parte el porcentaje de No Innovadores es el más alto de entre todos los subsectores analizados (25%). Adicionalmente, 5 de cada 10 agentes se ubican en el colectivo de Innovadores Potenciales lo que, como en otros casos, invita a facilitar su transición hacia una categoría más innovadora.

Gráfico 36 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Música



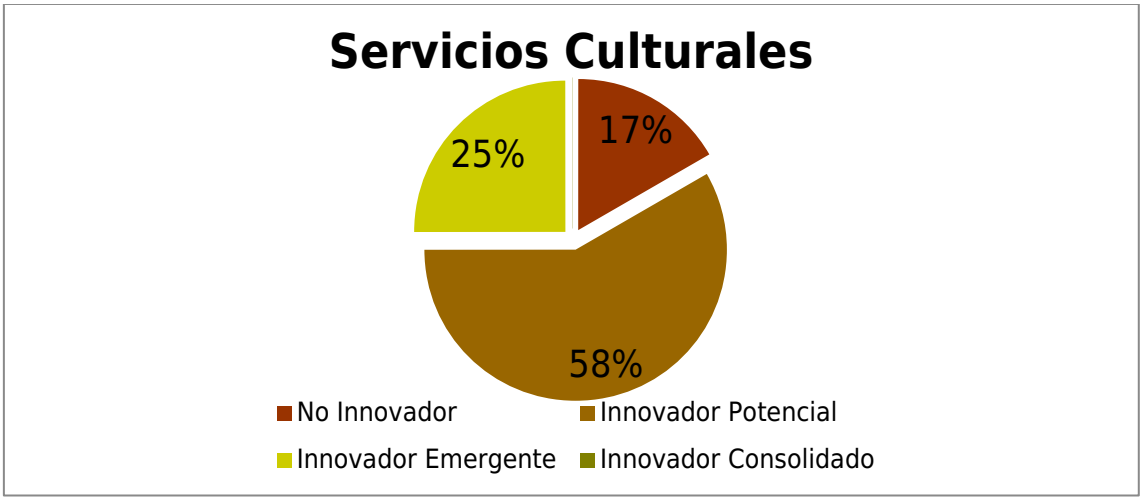
Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

7.4.5 Servicios Culturales

El subsector Servicios Culturales carece de Innovadores Consolidados aunque el porcentaje (25%) de los que ya han superado las dos primeras categorías de la escala de innovación es igual al observado en el subsector Música. (Gráfico 36) Por otra parte, Servicios Culturales acredita también un porcentaje significativo de No Innovadores (17%) (Gráfico 37).

Como en otros subsectores, el colectivo de Innovadores Potenciales es el más numeroso, en este caso el 58% del total, lo que reitera la necesidad de actuaciones que promocionen al mayor número de agentes hacia un nivel más alto en la escala de innovación.

Gráfico 37 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Servicios Culturales

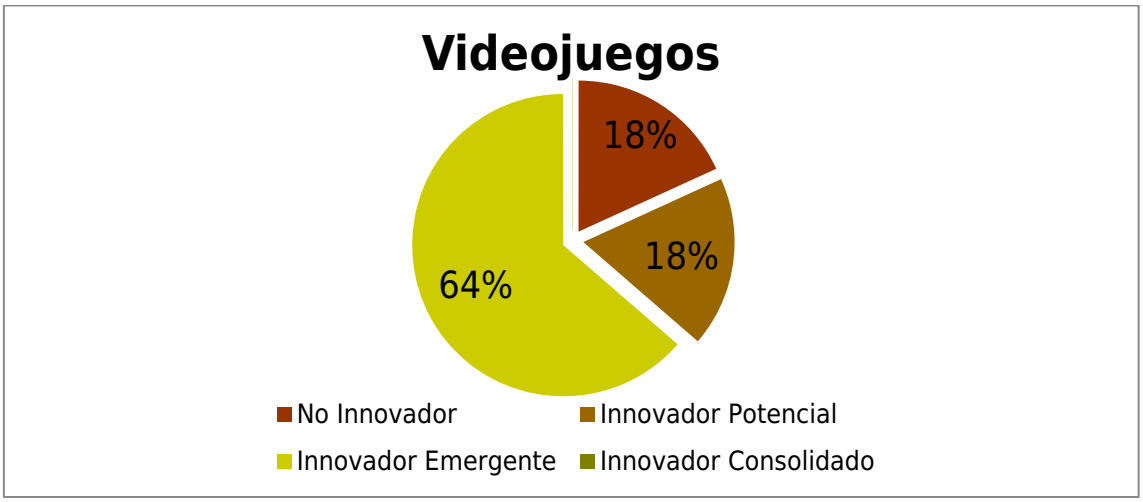


Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

7.4.6 Videojuegos

En el subsector Videojuegos un 64% de los agentes se sitúan por encima de las dos primeras categorías de la escala de innovación. Todos ellos engrosan el grupo de Innovador Emergente lo que quiere decir que no existen Innovadores Consolidados. En cualquier caso se trata del subsector que sitúa más agentes en la tercera categoría de la escala de innovación. No obstante, conviene recordar, especialmente en este caso, que el tamaño de la muestra no permite inferir conclusiones firmes, sino referirse simplemente a la tendencia observada en el seno del colectivo encuestado.

Gráfico 38 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Videojuegos



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

Parte 8 Los factores clave para la innovación

8.1 Objetivos

El objetivo de esta parte es tratar de establecer y analizar una relación entre los siguientes elementos:

- Conocimiento - Innovación
- Cooperación - Innovación
- Financiación - Innovación
- Estrategia - Innovación

8.2 Modelo

- Hemos situado a las organizaciones en cuatro categorías de innovación que ya han quedado identificadas y definidas en el apartado 7.3. de las Parte 7.
- Para cada una de esas categorías hemos calculado un índice.
- Se trata de establecer y analizar la relación observada entre las capacidades organizativas y las competencias funcionales y tecnológicas por un lado y la orientación a la innovación por el otro.
- A los componentes básicos utilizados a lo largo de este proyecto (conocimiento, cooperación, financiación) hemos añadido otro más, estrategia, que viene definido por los indicadores reseñados en el siguiente apartado (8.3.4).
- El índice de innovación presentado en la sección tercera de este informe ha otorgado puntuaciones a los distintos agentes. Dependiendo del resultado obtenido hemos distribuido los agentes en cuatro categorías (no innovador, innovador potencial, innovador emergente e innovador consolidado). Dichas categorías servirán de base para el análisis de los factores clave para la innovación.

8.3 Indicadores

8.3.1 Índice de Conocimiento

- Nivel académico medido en términos de la titulación adquirida
- Experiencia laboral en el sector medida según años de desempeño
- Grado de captación de la información medida con escala de frecuencia
- Grado de integración de la información medida con escala de frecuencia
- Grado de resolución de problemas medida con escala de frecuencia
- Grado de evaluación de la actividad medida con escala de frecuencia
- Grado de registro de las evaluaciones medida con escala de frecuencia

- Desarrollo tecnológico para la gestión de la innovación medido en términos de grado

8.3.2 Índice de Cooperación

- Actividades de cooperación con otros agentes medidas según diversidad de actividades
- Diversidad de los socios de cooperación medida según tipo de socio
- Extensión geográfica de los socios de cooperación medida según ámbitos administrativos
- Grado de establecimiento de espacios de intercambio de ideas medido con escala de frecuencia
- Grado de gestión de equipos de personas medido con escala de frecuencia
- Grado de existencia de toma de decisiones colectivas medido con escala de frecuencia
- Grado de coordinación del trabajo de grupos externos medido con escala de frecuencia
- Grado de uso de idiomas extranjeros medido con escala de frecuencia
- Desarrollo tecnológico para la gestión de la conectividad medido en términos de grado

8.3.3 Índice de Financiación

- Diversidad de fuentes de financiación medida según modalidades de financiación
- Diversidad de fuentes de financiación medida según tipo de agente público financiador
- Grado de competencia para gestionar financiación de proyectos medido por escala de competencia
- Grado de competencia para gestión de derechos de la propiedad intelectual medido por escala de competencia
- Grado de competencia para gestión de la financiación de la promoción y el marketing medido por escala de competencia
- Grado de competencia para gestión de la financiación de bienes inmuebles y otras inversiones medido por escala de competencia
- Grado de competencia para gestión de las finanzas del conjunto de la organización medido por escala de competencia
- Desarrollo tecnológico para la gestión financiera medido en términos de grado

8.3.4 Índice de Estrategia

- Visión de futuro de la organización, medida como coherencia entre las necesidades presentes y las peticiones para el futuro
- Continuidad de las actividades desarrolladas por la organización
- Grado de diversidad sostenible de la organización, medida como la diversidad de género, de edad, de formación y de experiencia

8.4 Resultados

El Gráfico 39 da cuenta de la relación entre el conocimiento, la cooperación, la financiación y la estrategia con las categorías de innovación ya definidas (No Innovador, Innovador Potencial, Innovador Emergente, e Innovador Consolidado). El conocimiento, la cooperación, la financiación y la estrategia se presentan en índices que resultan de ponderar los indicadores descritos en el apartado anterior.

Supuesto lo anterior, lo que nos proponemos es analizar los vínculos entre cada uno de los índices y las categorías de innovación (Gráfico 38)

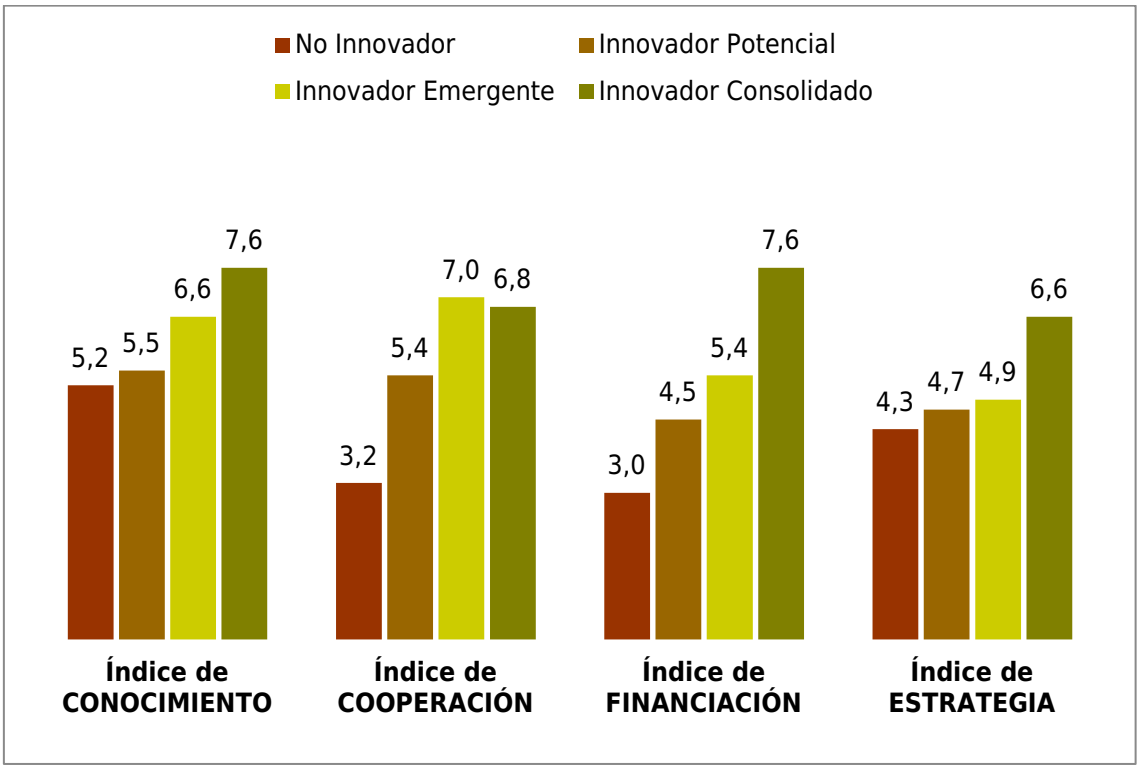
8.4.1 El vínculo entre conocimiento e innovación

Si observamos la puntuación obtenida por las distintas categorías de agentes en el Índice de Conocimiento, se aprecia la existencia de una proporcionalidad directa entre conocimiento e innovación, es decir, la innovación aumenta linealmente con el conocimiento. En todo caso, hay que resaltar que el nivel de conocimiento medido es, en general, razonablemente elevado lo cual hace que la progresión observada entre categorías de innovadores no sea muy significativa (se incrementa en 2,4 puntos). Es decir, el umbral mínimo de conocimiento es bastante elevado, más aún si se compara con los umbrales mínimos de los otros ÍNDICES recogidos en el Gráfico 39.

8.4.2 El vínculo entre cooperación e innovación

Por una parte, la relación entre cooperación e innovación es notable puesto que en términos netos la distancia entre la puntuación de los No Innovadores (3,2) y los Innovadores Consolidados (6,8) es de 3,6 puntos. Por la otra, se observa que la progresión no es absolutamente lineal, apreciándose que la cooperación aporta a la innovación fundamentalmente al favorecer el tránsito desde las categorías menos innovadoras a las más innovadoras, pero una vez que los agentes se sitúan en las categorías más innovadoras el rendimiento marginal de la cooperación es menor. Dicho de otra manera, se produce un cierto efecto de saturación que afecta excesivamente a los agentes más innovadores.

Gráfico 39 Niveles del índice de Innovación contra ÍNDICES SECUNDARIOS para el conjunto de agentes



Fuente: Encuesta Gipuzkoa Creativa, SINNERGIAK Social Innovation (2013)

8.4.3 El vínculo entre financiación e innovación

Existe una clara relación entre financiación e innovación que se concreta en una diferencia de 4,6 puntos entre la puntuación acreditada por la categoría de No Innovadores (3,0) y la de Innovadores Consolidados (7,6). La vinculación entre financiación e innovación se establece a través de una progresión lineal en la que el salto más significativo se produce en el tránsito entre las dos categorías más innovadoras (de Innovador Emergente a Innovador Consolidado).

8.4.4 El vínculo entre estrategia e innovación

Los datos orientan la conclusión de que la estrategia no resulta determinante sino en la última transición hacia la categoría más innovadora. Es decir, es precisamente para quienes aspiran a conseguir la condición de Innovador Consolidado para los que la estrategia deviene más importante. Por lo demás la progresión que se observa en el Índice de Estrategia es muy poco pronunciada (apenas 6 décimas de diferencia entre la primera y la tercera categoría de la escala de innovación).

8.5 Los factores clave

A tenor de lo observado en el Gráfico 39, puede afirmarse lo siguiente:

- La orientación y el acceso a fuentes de financiación se manifiesta como el factor más crítico para consolidar e incrementar niveles de innovación. El salto que se da entre la puntuación obtenida por los Innovadores Consolidados con respecto al resto, avala la existencia de un vínculo preferente entre financiación e innovación. Se trata, por otra parte, de un factor externo a las propias organizaciones.
- La estrategia se apunta como el segundo factor más crítico entre los cuatro considerados, aunque con un efecto más limitado. Es decir, la estrategia demuestra su carácter crucial en la fase de acceso al nivel más alto de la escala de innovación (Innovador Consolidado). Entre tanto su efecto es escasamente apreciable. En este caso, se trata de un factor de carácter interno.
- El conocimiento y la cooperación no resultan tan críticos, cuando menos entre los agentes analizados en este proyecto. En un caso porque el umbral mínimo de conocimiento medido es, de por sí, bastante elevado y, en el otro, porque a partir de un determinado estadio, la cooperación tiene a producir un efecto de saturación.
- Los efectos de las vinculaciones que hemos mencionado en los párrafos precedentes deberían ser revalidados para poder considerarlos patrones de innovación. Por el momento se trata de tendencias observadas entre los agentes que han participado en esta muestra, pero afirmaciones más categóricas sobre estas tendencias necesitan contar con evidencias contrastadas en una mayor masa crítica que además sea medida en más de una ocasión.

Conclusiones

Cualquier investigación llevada a cabo con rigor y apoyada en instrumentos de medida aporta un conjunto de evidencias, análisis, reflexiones, interpretaciones, percepciones y conclusiones. Lo que intentamos a través de todas ellas es responder de manera integral a los objetivos inicialmente propuestos. Las investigaciones, y esta no es una excepción, tienen también sus propios límites dependiendo de los contenidos propuestos, el tiempo de ejecución material, las disponibilidades de acceso a la información o las condiciones de financiación.

Tenemos el convencimiento de que el ámbito de las ICC en el Territorio de Gipuzkoa debe ser explorado más en profundidad. Las particulares características del sector así lo aconsejan. Pero en todo caso, el resultado de esta investigación nos permite aportar algunas claves interpretativas y prospectivas que vamos a desarrollar en esta sección conclusiva.

Sobre la representatividad estadística de la investigación

1. En puridad, las evidencias, interpretaciones y conclusiones que aporta esta investigación son exclusivamente aplicables a los agentes que han sido entrevistados, es decir, a la población muestral que ha participado en el trabajo de campo.

2. La afirmación anterior se basa en el tipo, modalidad y distribución del muestreo que ha posibilitado el trabajo de campo:

    - El tipo de muestreo no probabilístico no garantiza idénticas oportunidades de selección para todos los componentes de una población muestral.
    - La modalidad de muestreo elegida admite el hecho de que no existe una población muestral de referencia debidamente delimitada.
    - El tamaño y la distribución de la muestra se deciden de acuerdo a criterios no sometidos a los controles de fiabilidad y confianza habituales.

3. A pesar de todo lo anterior, en lo que se refiere a la población entrevistada, las evidencias, interpretaciones y conclusiones de la investigación son absolutamente fiables y aportan información muy relevante. De hecho, han permitido ejercicios de comparabilidad, vinculación y ordenación de los agentes que están avalados por la fiabilidad de la metodología aplicada.

4. Todas las herramientas metodológicas utilizadas (encuesta, indicadores, índices, categorizaciones, etc.) gozan de la máxima solvencia técnica y los resultados obtenidos son especialmente valiosos por su potencial descriptivo,

analítico y prescriptivo. En suma, esta investigación es un magnífico instrumento de diagnóstico orientado al sector de las ICC.

5. El modelo metodológico desarrollado en esta investigación es novedoso y sólidamente fundamentado. Aunque obviamente es susceptible de mejora, puede estabilizarse como un modelo pertinente y fructífero para el estudio del sector de las ICC.

Sobre la cartografía

1. La identificación de agentes llevada a cabo en los cinco subsectores objeto de esta investigación es una de sus aportaciones fundamentales por diversas razones:

    - Proporciona mucha información original sobre subsectores particularmente opacos.
    - Distingue a los agentes y a los subsectores según su tipo de estructuración organizativa, su razón social.
    - Da cuenta de la distribución territorial de los agentes y los subsectores.
    - Recaba información relevante sobre el tamaño medio de las organizaciones.

2. La información bruta disponible como resultado de esta investigación es una referencia valiosa y útil para seguir profundizando en el conocimiento del sector de las ICC.

Sobre las capacidades organizativas

1. Los subsectores analizados acreditan una capacidad organizativa discreta, que nos atreveríamos a calificar de insuficiente, dada la necesidad de enfrentar desafíos de gestión en un entorno especializado y competitivo.

2. La insuficiencia de las capacidades organizativas analizadas afectan a todos los componentes de capacidad sometidos a medición (conocimiento, cooperación, financiación e innovación), pero tal insuficiencia es particularmente crítica en lo que se refiere a las capacidades organizativas orientadas a la innovación.

3. En clave estratégica de mejora de las capacidades organizativas, si entendemos la innovación como un desenlace, el esfuerzo de mejora de capacidades debería concentrarse en aquellas orientadas a la cooperación y la financiación.

Sobre las competencias organizativas

1. Las organizaciones sometidas a medición dan cuenta de una idoneidad básica, un umbral suficiente, en lo que se refiere a la posesión y aplicación de competencias funcionales y tecnológicas.

2. Según los indicadores de idoneidad competencial sometidos a medición, en términos generales, no hay apenas diferencia entre la competencia funcional y la competencia tecnológica acreditada, aunque la variabilidad es notable dependiendo del tipo de agente y subsector considerado.

3. Puede afirmarse que la adquisición, gestión y aplicación de capacidades tecnológicas forma parte de la cultura del sector de las ICC.

4. Las mayores carencias competenciales detectadas en el ámbito funcional corresponden a las competencias orientadas a la financiación, y en el ámbito tecnológico a las competencias orientadas a la innovación y la financiación, por este orden.

5. Tomando de nuevo la innovación como un desenlace, el mayor esfuerzo en la mejora de la disposición competencial de las organizaciones debería hacerse respecto a las competencias funcionales y tecnológicas orientadas a la financiación.

Sobre los subsectores

1. Moda. De localización fundamentalmente capitalina, su grado de estructuración organizativa es precario, pues cuenta con gran cantidad de autónomos (más de 6 de cada 10 agentes). Acredita una baja capacidad organizativa, 7 décimas por debajo de la puntuación media registrada, y debe esforzarse en la mejora de sus competencias tecnológicas. Sus puntos más débiles son:

    - Capacidades organizativas de cooperación e innovación
    - Competencias funcionales de cooperación
    - Competencias tecnológicas de innovación y financiación

2. Museos. Es un subsector con implantación territorial extensa y sus organizaciones son más bien de pequeño tamaño. Constituye el subsector con mayor presencia de la administración pública, que condiciona su peculiar estructura organizativa. Sus capacidades organizativas obtienen la mejor puntuación entre todos los subsectores estudiados, algo concurrente con la mayor tradición e implantación del subsector. Sus competencias funcionales obtienen también la más alta valoración con respecto al resto de subsectores

y, adicionalmente, denota competencia tecnológica suficiente. Sus puntos más débiles son:

- Capacidades organizativas de innovación
- Competencias tecnológicas de innovación

3. Música. Es un subsector con una distribución territorial más descentralizada y una estructura organizativa compleja en la que se mezclan empresas, autónomos, administración pública y, en grado menor, asociaciones. Sus capacidades organizativas son insuficientes y su competencia funcional acredita una puntuación superior en un punto a su competencia tecnológica. Presenta varios puntos débiles:

    - Capacidades organizativas de innovación y cooperación
    - Competencias funcionales de financiación
    - Competencias tecnológicas de innovación y financiación

4. Servicios Culturales. Se trata de un subsector muy concentrado en la capital (9 e cada 10 empresas se ubican de Donostia). Sus organizaciones son de tamaño medio y está mayoritariamente compuesto por empresas. La puntuación de sus capacidades organizativas coincide en su insuficiencia con la media general y la medición de su competencia funcional y tecnológica obtiene la misma puntuación (5,9). Se trata de un subsector equilibrado en lo referido a su potencialidad competencial. Destaca especialmente la alta puntuación obtenida en sus competencias funcionales y tecnológicas de conocimiento y también en sus competencias tecnológicas de cooperación. Sus puntos más débiles son:

    - Capacidades organizativas de innovación y cooperación
    - Competencias funcionales de innovación y cooperación

5. Videojuegos. Aparentemente es un subsector con baja implantación (31 organizaciones identificadas), de estructura mayoritariamente empresarial (más del 80% de las organizaciones son empresas) con gran concentración capitalina y escasa implantación en el resto del territorio. Es el subsector que acredita mayores competencias tecnológicas, pero sin embargo sus competencias funcionales puntúan 1,8 puntos menos que las tecnológicas. Sus puntos más débiles son:

    - Capacidades organizativas y Competencias funcionales orientadas, por este orden, a la financiación, la innovación y la cooperación.
    - Capacidades tecnológicas de financiación.

Sobre la orientación a la innovación

1. En general los agentes y los subsectores muestran una baja orientación a la innovación si atendemos a la puntuación obtenida por el Índice de Innovación (4,4) con tres subsectores (Moda, Música y Servicios) que puntúan por debajo de esa media general.
2. Las Capacidades organizativas de innovación (3,4), obtienen la puntuación más baja de los componentes medidos por el Índice de Capacidades Organizativas.
3. Las Competencias tecnológicas de innovación (4,6) también constituyen el componente que menor puntuación obtiene entre todas las capacidades tecnológicas sometidas a medición.
4. La integración de los agentes en cuatro categorías (No Innovador, Innovador Potencial, Innovador Emergente, Innovador Consolidado) muestra que prácticamente 7 de cada 10 agentes o son No Innovador (13%) o son Innovador Potencial (56%).
5. La orientación a la financiación se manifiesta como el factor más crítico para consolidar e incrementar niveles de innovación. La estrategia aparece como el segundo factor más crítico aunque solo demuestra su función crucial en la fase de acceso al nivel más alto de la escala de innovación (Innovador Consolidado).

Bibliografía Citada

Alles, M.A. (2003): *Gestión por competencias. El Diccionario*. Granica. Buenos Aires

Ballester, R. y Gil, M.D. (2002): *Habilidades sociales*. Síntesis. Madrid

Bilton, C. (2007): *Management and creativity – from creative industries to creative management*. Blackwell publishing, Malden, USA

Caballo, V. (2005): *Manual de evaluación y entrenamiento en habilidades sociales*. Siglo XXI, Madrid

DCMS (1998), (Department of Culture, Media and Sport): *Creative industries Mapping Document*. Creative Task Force. U.K. Government. U. K.

European Commission (2010): Green Paper: *Unlocking the potential of cultural and creative industries*, COM (2010) 183, European Commission, Brussels

European Commission (2011): *Creative Europe - A new framework programme for the cultural and creative sectors (2014-2020)* COM 2011 786/2. Brussels

European Commission (2011): *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union.* Bureau of European Policy Advisers. Luxemburg

Florida, R. (2002): *The Rise of the Creative Class*. Basic Books. New York

Guirdham, M. (1990): *Interpersonal skills at work*. Prentice Hall. Nueva York

Hartley, J. (Ed.) (2005): *Creative industries*. Blackwell Publishing. Massachusetts.Howkins, J. (2001): *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Penguin. London

Lall, S. (2001): *Competitiveness, Technology and Skills*, Edward Elgar Publishing Ltd. Chettenham,.U. K.

Lévy-Leboyer (2001): *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 200. Barcelona

Mahroum, M; Huggins, R; Clayton, N; Pain, K; and Taylor, P. (2008*): Innovation by adoption. Measuring and mapping absortive capacity in UK nations and regions*. NESTA. London.

NESTA (2008): *Creating Innovation: Do the creative industries support innovation in the wider economy*. Nesta. London.

OCDE (2006): *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*. OCDE. Paris

OCDE (1997): *Proposed guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Dafo*. Eurostat. Oslo

Pratt, A. C. (1997): *The cultural industries sector*. London School of Economics. London

UNCTAD (2004), United Nations Conference on Trade and Development: *Creative Industries and Development*. Document TD(XI)/BP/13

Villa, A. y Poblete, M. (2007): *Aprendizaje basado en competencias*. Universidad de Deusto. Bilbao

Índice de Tablas

Tabla 1	Características del muestreo realizado para la configuración del informe del proyecto Gipuzkoa Creativa	16
Tabla 2	Agentes según subsectores y razón social	18
Tabla 3	Número de agentes según intervalo de puntuaciones en el Índice de Innovación	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Estructura de los índices de CAPACIDADES ORGANIZATIVAS, COMPETENCIAS FUNCIONALES y COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS	13
Gráfico 2	Índices de INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO, COOPERACIÓN, FINANCIACIÓN Y ESTRATEGIA	14
Gráfico 3	Clasificación de las Industrias Culturales y Creativas según la UNCTAD	17
Gráfico 4	Distribución territorial de los agentes entrevistados según subsectores	20
Gráfico 5	Índice de CAPACIDADES ORGANIZATIVAS según subsectores	27
Gráfico 6	Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas según subsectores	28
Gráfico 7	Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Moda	28
Gráfico 8	Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Museos	29
Gráfico 9	Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Música	29
Gráfico 10	Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Servicios Culturales	30
Gráfico 11	Puntuaciones obtenidas en las distintas capacidades organizativas consideradas en el subsector Videojuegos	30
Gráfico 12	Índice de COMPETENCIAS FUNCIONALES según subsectores	33
Gráfico 13	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas según subsectores	34
Gráfico 14	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Moda	35
Gráfico 15	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Museos	35

Gráfico 16	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Música	36
Gráfico 17	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Servicios Culturales	36
Gráfico 18	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias funcionales consideradas en el subsector Videojuegos	37
Gráfico 19	Índice de COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS según subsectores	39
Gráfico 20	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas según subsectores	40
Gráfico 21	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas en el subsector Moda	40
Gráfico 22	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas en el subsector Museos	41
Gráfico 23	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas en el subsector Música	42
Gráfico 24	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas en el subsector Servicios Culturales	42
Gráfico 25	Puntuaciones obtenidas en las distintas competencias tecnológicas en el subsector Videojuegos	43
Gráfico 26	ÍNDICES PRIMARIOS. Visión Integrada	45
Gráfico 27	ÍNDICES PRIMARIOS. Moda	45
Gráfico 28	ÍNDICES PRIMARIOS. Museos	46
Gráfico 29	ÍNDICES PRIMARIOS. Música	47
Gráfico 30	ÍNDICES PRIMARIOS. Servicios Culturales	47
Gráfico 31	ÍNDICES PRIMARIOS. Videojuegos	48
Gráfico 32	Índice de INNOVACIÓN según subsectores	52
Gráfico 33	Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes	53
Gráfico 34	Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Moda	53

Gráfico 35 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Museos 54

Gráfico 36 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Música 55

Gráfico 37 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Servicios Culturales 55

Gráfico 38 Distribución de frecuencias según nivel de innovación de los agentes en el subsector Videojuegos 56

Gráfico 39 Niveles del índice de Innovación contra ÍNDICES SECUNDARIOS para el conjunto de los agentes 61

sinnergiak
social
innovation
ehugroup